

**Der Rollenwandel im mittleren Management:  
der Meister als Prozessmanager**

Konzeption und Evaluation  
eines Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes  
zur Förderung der Führungskompetenz  
in der Automobilindustrie

Vom Fachbereich für Biowissenschaften und Psychologie  
der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina  
zu Braunschweig  
zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Naturwissenschaften  
(Dr. rer. nat.)  
genehmigte  
D i s s e r t a t i o n

von Thomas Kleinau  
aus Braunschweig

1. Referent: Prof. Dr. Heiner Erke
2. Referent: Prof. Dr. Werner Deutsch

eingereicht am: 09.06.2005  
mündliche Prüfung (Disputation) am: 27.09.2005

2005  
(Druckjahr)

## **Vorwort**

Diese Dissertation entstand im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis und wäre ohne eine Vielzahl von Menschen nicht möglich gewesen.

Auf der wissenschaftlichen Seite gilt mein Dank in erster Linie meinem Mentor, Herrn Prof. Dr. Heiner Erke für die engagierte Unterstützung und Begleitung des Promotionsvorhabens, die Förderung während der Studienzeit und die Möglichkeit des beruflichen Einstiegs in der Abteilung für Angewandte Psychologie der Technischen Universität Braunschweig. Herrn Prof. Dr. Werner Deutsch danke ich für sein Engagement als Zweitgutachter.

Mein Dank gilt der VOLKSWAGEN AG, die es mir ermöglichte, diese Arbeit neben meiner Tätigkeit als Organisationsberater im Veränderungsmanagement der Volkswagen Coaching GmbH zu erstellen. Danken möchte ich in diesem Zusammenhang der ehemaligen Leiterin des Veränderungsmanagements Frau Gabriele Mathias für das lebendige und offene Klima sowie die sehr guten Rahmenbedingungen, durch die diese Arbeit erst möglich geworden ist. Danken möchte ich auch Herrn Ottmar Hauck als Auftraggeber des Projektes „Weiterentwicklung der Führungskompetenz im CC Montagen“ für die Möglichkeit, neben meiner Rolle als Projektleiter und Organisationsentwickler das Projekt wissenschaftlich zu begleiten und auszuwerten. Herzlichen Dank an die Kollegen Ralf Grudzienski, Marion Just, Thomas Ollmann, Susanne Schroth, Thomas Thöni, Stefanie Wangemann und Sandra Zawadsky für die engagierte Zusammenarbeit im Projekt, die gegenseitige Unterstützung und die vielen Impulse bei der Entstehung dieser Arbeit.

Danken möchte ich auch allen Kollegen des Veränderungsmanagements der Volkswagen Coaching GmbH für das wertschätzende und lernfördernde Klima, durch das das Veränderungsmanagement die letzten 5 Jahre zu einem beruflichen Zuhause werden konnte. Insbesondere gilt mein Dank Frau Marion Judas für das Korrekturlesen der gesamten Arbeit sowie Frau Katja Baumunk und Herrn Roland Voß für den fachlichen Austausch.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern Ruth Kleinau und Alfred Bähr für die vielfältige Unterstützung und die positive sowie offene Lebenseinstellung, die sie mir vermittelt haben.

## Zusammenfassung

### Der Rollenwandel im mittleren Management: der Meister als Prozessmanager

**Aufgabenstellung** dieser Arbeit ist die Gestaltung des Rollenwandels des mittleren Managements zum Prozessmanager sowie die Förderung dessen Führungskompetenz. Im Mittelpunkt steht die Konzeption und Evaluation eines Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes. Von August 2000 bis August 2003 wurden im Cost Center Montagen des Werkes Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG 160 Meister und 24 Unterabteilungsleiter in der Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle und -kompetenzen gefördert.

Die **Ausgangssituation** im Cost Center Montagen war gekennzeichnet von einem für das mittlere Management tiefgreifenden strukturellen, technologischen und personellen Wandel.

Der **strukturelle Wandel** wurde durch die Einführung eines Produktionssystems gestaltet. Auf die Führungsrolle des mittleren Managements wirkten sich vor allem die folgenden Projekte aus:

- Einführung der Teamarbeit auf Mitarbeiter-ebene
- Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses
- Einführung einer Matrixstruktur.

Der **technologische Wandel** wurde durch die Einführung der rechnergestützten Fahrzeugsteuerung sowie der elektronischen Verwaltung aller relevanten Produktions- und Personaldaten ausgelöst. Von besonderer Relevanz für das mittlere Management waren die:

- zunehmende Komplexität der Komponenten und elektronischen Bauteile
- Zunahme der Mechanisierung von Montageumfängen
- Fahrzeuginformationssysteme
- Qualitätsinformationssysteme
- Einführung der elektronischen Personaldatenverarbeitung über SAP.

Der **personelle Wandel** war geprägt durch die Umgestaltung der Unterabteilungsleiter-ebene in eine Matrixstruktur mit Produktionsprozessleitern und Fertigungsabschnittsleitern sowie einer gleichzeitigen Ausweitung der Führungsspanne der Unterabteilungsleiter.

Gemeinsam mit dem Funktionsverlust durch allgemeine technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen (vgl. Abb.1) führte dies zu einer Schwächung des Selbstverständnisses der betrieblichen Vorgesetzten als Führungskräfte. Ein Teil des mittleren Managements wurde den Anforderungen der Organisation nicht mehr gerecht.

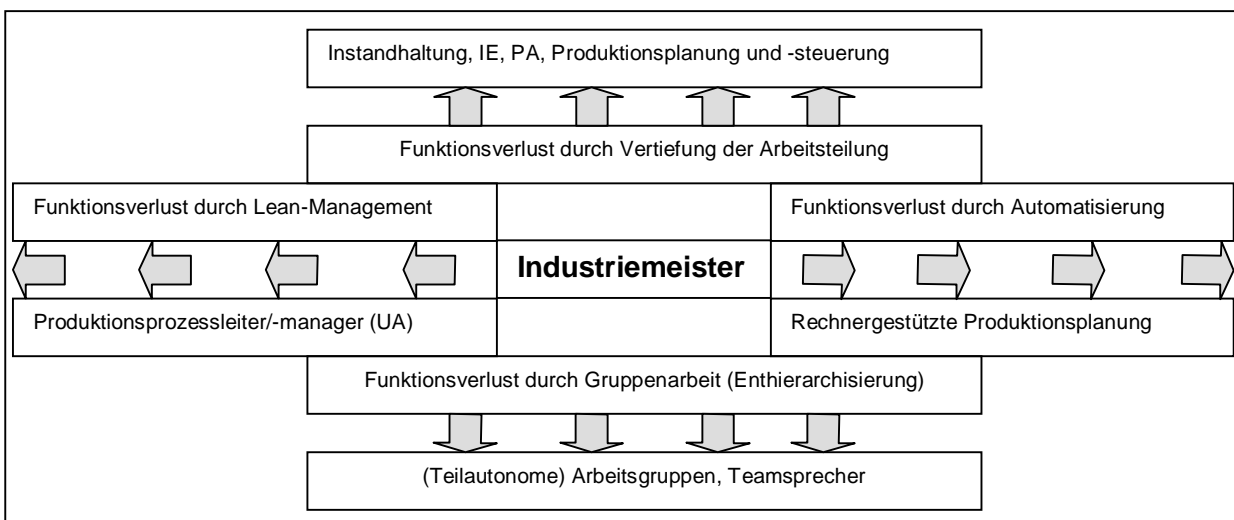


Abb. 1: Der Funktionsverlust des Industriemeisters

Die **Theoretische Grundlage** bildet der Rollenwandel des Meisters, von der Urrolle des (Handwerks-)Meisters bis zum Shop-floor-Manager von heute. Ansätze wie der des Meisters als Coach oder Interpreneur spiegeln den Wandel der Arbeitsorganisation von einer tayloristisch-fordistischen Zentralität hin zu einer selbst steuernden dezentralen Einheit wider. Aufgabenbereiche des mittleren Managements sind:

- Steuerungsfunktion des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs inklusive der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Produkte
- soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktionen durch Einbeziehung der Mitarbeiter und Förderung der Selbststeuerung
- Zielsetzungs- und Controllingfunktionen
- Kostendenken und Budgetverantwortung.

Das **Profil des Prozessmanagers** erweitert das klassische Aufgabenprofil indem es auf der Grundlage eines Interaktionsmodells die gegenseitige Einflussnahme von Umweltvariablen, Führungsrolle sowie Organisations- und Fertigungsparametern berücksichtigt.

Das Verhältnis der Aufgaben und Funktionen zueinander wird durch unterschiedlichste Einflüsse bestimmt:

- aktuelle Phase im Produktentwicklungsprozesses
- Ausgestaltung der Arbeitsorganisation
- Gestaltung der Produktionsbedingungen
- Art, Komplexität des Produktes
- soziale, wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen.

Durch eine Dynamisierung der Rollen und Aufgaben analog des Produktentwicklungsprozesses kann das Profil nach unterschiedlichen Prozessrichtungen differenziert werden (vgl. Tab. 1).

Die **Umsetzung des Rollen- und Kompetenzprofils** und damit die Förderung der Führungskompetenzen bilden das Entwicklungsziel für das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt. Auftraggeber war der Cost Center Leiter, Auftragnehmer die Volkswagen Coaching GmbH, die den Projektleiter sowie drei Organisationsberater stellte. Ergänzt wurde das Projektteam durch drei interne Berater des Cost Centers.

Tab. 1: Funktionen und Aufgaben des Prozessmanagers

Prozessrichtung:	Funktionen und Aufgaben des Prozessmanagers
<b>I Strategische Ebene → Operationale Ebene</b>	a) Übersetzungs- und Meinungsbildungsfunktion – Top-down b) Transferfunktion c) Unsicherheitsreduktion d) Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung e) Entscheidungsfunktion
<b>II Operationale Ebene → Strategische Ebene</b>	a) Radarfunktion – Bottom-up b) Strategische Korrekturfunktion c) Monitoringfunktion d) Analysefunktion
<b>III Direkte Wertschöpfung → unterstützende Prozesse</b>	a) Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling b) Koordinationsfunktion c) Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion
<b>IV Meister → Mitarbeiter</b>	a) Veränderungsmanagement b) operationale Korrekturfunktion c) Pufferfunktion d) Coachingfunktion e) Leistungsbeurteilung
<b>V Variabel bzw. Crossfunktional</b>	a) Aushandlungsfunktion bei Verteilung von Ressourcen b) Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion

Die **Konzeption der Intervention** basiert auf der spezifischen Arbeitsorganisationsform des Cost Centers Montagen (Fertigungsteams mit teilautonomer Ausprägung), der kulturellen Tiefenstruktur der Automobilmontage sowie den Theorien zum individuellen und organisationalen Lernen. Der Schwerpunkt wurde auf folgende Lernsettings gelegt:

- Vermittlung von Handlungswissen
- kollegialer Austausch in der Peergroup
- Feedbackprozesse (horizontal und vertikal)
- Praxiserfahrung und Reflexion.

Aufgrund der Lernsettings wurde der Transfer impliziter Handlungstheorien in explizite gefördert. Die Lernsettings wurden bewusst multimethodal gestaltet, um die Heterogenität der Präferenzen der Lernstimuli zu berücksichtigen. Durch die Kombination von offenen und geschlossenen Lernsituationen konnte der Ansatz des ganzheitlich problemorientierten Lernens umgesetzt werden.

Die **Intervention** setzt sich zusammen aus Meisterlernteams (Infomarkt, Aktuelle Stunde mit der Montageleitung, Vermittlung führungsrelevanter Themen, Gast-Referenten, Kollegiale Fallberatung, Rollenspiele und Schwerpunktthemen wie die Erarbeitung und Umsetzung der neuen Meisterrolle), 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens, Praxisberatung sowie Kompetenzbausteinen mit den Themen Zielvereinbarung und Zielverfolgung; Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung; Information und Kommunikation; Einsatz und Motivation; Führungsverhalten und Mitarbeitergespräche.

Die **empirische Untersuchung** zielt auf die Evaluation des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes ab. Dabei wurden Elemente der formativen und summativen Evaluation sowie der qualitative und quantitative Forschungsansatz verknüpft.

Drei Schwerpunkte wurden gesetzt:

1. Erhöhung der Führungskompetenz
2. Rollenwandel des Meisters
3. Qualität des Projektes.

**Fragestellung 1: Kann die Führungskompetenz der an der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Meister durch die Interventionen erhöht werden?**

Der **quantitative Forschungsansatz** ermittelt die Veränderung der Führungskompetenz mit Hilfe einer modifizierten Form des Fragebogens zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau & Fittkau-Garthke (1971) in sieben Kategorien: Zielsetzung und Zielverfolgung; Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung; Einsatz und Motivation; Information und Kommunikation; Zusammenarbeit; Beurteilung, Förderung und Qualifizierung; Führungsverhalten allgemein. Die Veränderung des Führungsverhaltens wird aus den drei Perspektiven Mitarbeiter, Meister (Selbstbewertung) und Vorgesetzter eingeschätzt. Aus Sicht der Mitarbeiter verbesserte sich das Führungsverhalten der Meister, wohingegen aus Sicht der Unterabteilungsleiter und der Meister eine Wirkung der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme bei der quantitativen Erhebung nicht nachgewiesen werden konnte.

Der **qualitative Forschungsansatz** basiert auf halbstrukturierten Interviews mit den Führungskräften und Beratern zur Einschätzung der Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms und einer Gruppendiskussion mit den Meistern. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung lassen vermuten, dass sich die Führungskompetenz der Meister erhöhte. Von den Führungskräften, den Meistern und Beratern wurden konkrete positive Veränderungen in unterschiedlichen Kategorien benannt.

**Fragestellung 2: Kann der Rollenwandel des Meisters in Richtung eines Prozessmanagers durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt gefördert werden?**

Der **quantitative Forschungsansatz** ermittelt das Ausmaß des Rollenwandels mit Hilfe eines Interviews im Rahmen einer Gruppendiskussion. Der Interviewleitfaden besteht aus vier Kategorien mit insgesamt 33 Items:

1. fachlich-methodische Perspektive
2. aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive
3. intrapersonelle Perspektive
4. sozial-kommunikative-Perspektive.

In 21 von 33 Items wurde eine Erhöhung der Kompetenz festgestellt. Auf Grundlage der Einschätzungen der Führungskräfte sowie der Berater lässt sich insbesondere bezogen auf die intrapersonelle und die sozial-kommunikative Perspektive von einer Kompetenzerhöhung ausgehen.

Der **qualitative Ansatz** besteht aus einer vergleichenden Dokumentenanalyse. Es finden sich sowohl im Tätigkeits- und Rollenprofil als auch in der Praxis viele Funktionen und Aufgaben des Meisters als Prozessmanager wider.

**Fragestellung 3: Kann ein hoher Qualitätsstandard im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes realisiert werden?**

Zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes wurden für die **quantitative Erhebung** settingspezifische Fragebögen gewählt. Beim **qualitativen Forschungsansatz** kamen neben den Fragebögen Interviewleitfäden, Dokumentenanalysen sowie unterschiedliche

Reflexionssettings (z. B. Supervision) zum Einsatz. Nach der Qualität des Projektes wurde die Zielgruppe, der Auftraggeber und die beteiligten Beratern gefragt. Die summative Evaluation fokussierte dabei auf die Überprüfung der Zielerreichung, die formative Evaluation auf die Erfassung von Optimierungsbedarf in unterschiedlichen Kategorien (z. B. Themenauswahl, Flexibilität des Moderators, eingesetzte Arbeitsmethoden, Ergebnissicherung).

Die Ergebnisse weisen auf eine hohe Qualität (bezogen auf das Ausmaß der Zielerreichung und auf die Zufriedenheit des Auftraggebers und der Teilnehmer mit dem Projektverlauf) des Projektes hin. Die Berater sehen das Ausmaß der Zielerreichung des Projektes kritischer.

In der **Diskussion** können die Erfolgsfaktoren des Rollenwandels aufgezeigt werden. Punktuelle Interventionen reichen für einen nachhaltigen Rollenwandel des mittleren Managements nicht aus. Innerhalb eines Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses sollten folgende **Empfehlungen** berücksichtigt werden:

- klarer Auftrag oder die Gewinnung von Promotoren auf Managementebene für den Rollenwandel sowie ein breites Commitment auf Führungsebene in Bezug auf die Notwendigkeit des Rollenwandels
- Aufbau eines Projektmanagements, eines Controlling- und Monitoringsystems
- aktive Einbeziehung aller Hierarchieebenen bis auf Meisterebene in die Gestaltung der Architektur und des Designs des Veränderungsprozesses
- Einbindung des Rollenwandels in eine Vision und eine Strategie
- Beteiligung aller betrieblichen Vorgesetzten und des Managements bei der Erarbeitung des Rollenprofils

- Berücksichtigung bzw. Beschränkung des Profils auf vorhandene Ressourcen und Potenziale der Zielgruppe sowie der Organisation, um eine Überforderung zu vermeiden
- Steuerung des mittleren Managements über ein Zielvereinbarungssystem wie z. B. die Balanced Score Card gekoppelt mit einer leistungsorientierten Entlohnung, die die Verantwortung für Produkte und Prozesse fördert
- gezielte Förderung und Aufwertung des mittleren Managements auf organisationaler und individueller Ebene
- Ableitung von spezifischen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf Grundlage der Kompetenzen und Potenziale des mittleren Managements in Bezug zum Rollen- und Aufgabenprofil der Organisation und des Organisationsumfelds.

### Fazit:

**Die Hierarchieebene Meister hat das Potenzial, sich zum Schlüsselfaktor einer lernenden Organisation innerhalb der Automobilfertigung zu entwickeln. Die Voraussetzung dafür ist ein umfassender Rollenwandel.**

### Aufgaben des mittleren Managements sind:

- Verknüpfung der strategischen mit der operationalen Ebene, d.h. strategische Entscheidungen des Top-Managements zu operationalisieren, zu kommunizieren und durchzusetzen
- Lösungen für komplexe technische, personelle oder organisatorische Probleme zu erarbeiten, die sowohl in die Unternehmensstrategie passen als auch einen hohen Grad an Machbarkeit und Praxistauglichkeit beweisen
- Meinungsbilder und Informationen der Mitarbeiter aufzunehmen, hinsichtlich ihrer Relevanz zu überprüfen und an das Management weiterzuleiten

- Synchronisation der direkten Wertschöpfung mit den unterstützenden Prozessen
- crossfunktional am Produktentstehungsprozess orientierte Vernetzung und Steuerung aller Bereiche
- Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozesse umzusetzen.

Die Beschreibung von Projekten und die konkrete Umsetzung von Konzepten in beraterische Interventionen und Maßnahmen wie der Rollenwandel des mittleren Managements gestaltet werden kann, nimmt bisher einen zu kleinen Raum ein. Daher ist die weitere, vor allem Angewandte Forschung in diesem Bereich zu intensivieren. Den Mittelpunkt des Rollenwandels sollte eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise bilden, die es ermöglicht sowohl die Anforderungen der Organisation als auch die Fähigkeiten und Bedürfnisse des Individuums zu berücksichtigen.

Die Angewandte Arbeits- und Organisationspsychologie hat die Aufgabe, die Organisationen dabei zu unterstützen, die Rolle des mittleren Managements weiterzuentwickeln und die Umsetzung in die Praxis zu begleiten.

### Der Autor:

Dipl. Psych. Thomas Kleinau

Veränderungsmanagement

Volkswagen Coaching GmbH

Mail: [Thomas.Kleinau@volkswagen.de](mailto:Thomas.Kleinau@volkswagen.de)

Tel: 0049/(0)5361/98418

Seit 2000 als Organisationsberater und Projektleiter im Veränderungsmanagement der Volkswagen Coaching GmbH tätig.

Arbeitsschwerpunkte:

- Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklung
- Einführung neuer Arbeitsorganisationen
- Einführung von Management-Systemen
- Aufbau von Führungskompetenz
- Leitung der Produktgruppe „Qualifizierung zum Prozess- und Organisationsberater“.



<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>I Problemstellung, Ziele und Aufbau der Arbeit</b>	<b>01</b>
1 Das mittlere Management als „Auslaufmodell“ in der automobilen Fertigung?	01
2 Das mittlere Management als Prozessmanager	04
3 Aufbau und Struktur der Arbeit	07
<b>II Vom Wandel der Arbeitsorganisation und der Rolle des Meisters</b>	<b>08</b>
1 Die Urrolle des Meisters: von der Handwerksproduktion zur industriellen Produktion	08
1.1 Die traditionelle Handwerksproduktion	08
1.1.1 Die Aufgaben und das Rollenprofil des Handwerksmeisters	09
1.1.2 Führungsaspekte der traditionellen Handwerksrolle	10
1.2 Die frühindustrielle Fertigung	11
1.3 Die Gestaltung der Arbeit bei Taylor und Ford	12
1.3.1 Taylors Ansatz des „Scientific Managements“	12
1.3.2 Die Aufgaben und das Rollenprofil des Meisters bei Taylor	14
1.3.3 Führungstheorien in Bezug zu Taylors Ansatz	15
1.3.4 Das Menschenbild Taylors: der „economic man“	18
1.4 Die Gestaltung der Produktion nach Henry Ford	20
1.4.1 Das Aufgaben- und Rollenprofil des Meisters bei Ford	21
1.4.2 Führungstheorien in Bezug zu Fords Produktionssystem	22
1.5 Der Einfluss Taylors und Fords auf die Ausgestaltung der Führungsrolle	24
2 Die Meisterrolle im Umbruch: vom „economic man“ zum „complex man“	27
2.1 Die Gruppenfabrikation: erste Überlegungen und Ansätze zur Gruppenarbeit	27
2.2 Grundlagen zur Gruppenarbeit: Motivationstheorien und Menschenbilder	28
2.2.1 Beziehungsgestaltung im Fokus: der Mensch als „social man“	29
2.2.2 Selbstverwirklichung als Leitmotiv zur Gestaltung der Führungsarbeit: die Motivationstheorie von Maslow (1977)	29
2.2.3 Die Einstellung der Führungskraft als Ausgangspunkt erfolgreichen Führens: die Theorien X und Y von McGregor (1960)	29
2.2.4 Arbeitszufriedenheit versus Arbeitsunzufriedenheit: die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959)	30
2.2.5 Wachstum und Entwicklung des arbeitenden Menschen: der „self-actualizing man“	31
2.3 Die humanere Gestaltung der Arbeit: Konzepte zur teilautonomen Gruppenarbeit	32
2.4 Die Reduzierung des Unsicherheitsfaktors Mensch: Qualitätszirkel und die menschenleere Fabrik	35
3 Die Erosion der Meisterrolle: Gruppenarbeit, Fertigungsteams und Lean- Management	37
3.1 Gruppenarbeit versus Teamarbeit	38
3.1.1 Formen und Merkmale der Gruppenarbeit	39
3.1.2 Vorteile der Gruppenarbeit	40
3.1.3 Risiken und Gefahren der Gruppenarbeit	41

3.2	Fertigungsteams und Lean-Management	41
3.3	Auswirkungen der Arbeitsorganisationsformen auf die Führungsrolle der Meister	45
3.3.1	Der Einfluss der Führungstheorien auf die Rolle des Meisters	47
4	Der Meister in der Gegenwart: Coach, Fertigungsmanager oder doch traditioneller Meister?	50
4.1	Der neue traditionelle Meister	52
4.2	Der Meister als Shop-floor-Manager bzw. als Intrapreneur	54
4.3	Der Meister als Coach	57
4.4	Die Abschaffung der Meisterebene	60
4.5	Fazit zur Meisterrolle in der Gegenwart	61
5	Das zukünftige Anforderungsprofil des Industriemeisters: der Meister als Prozessmanager	62
5.1	Die Dynamisierung der Meisterrolle	62
5.2	Der Meister als Prozessmanager und Agent der lernenden Organisation	66
5.3	Das Kompetenzprofil des Meisters	71
5.3.1	Kompetenz	71
5.3.2	Führungskompetenz	72
5.3.3	Kompetenzprofil des Meisters als Prozessmanager	72
6	Zusammenfassung: die Ausgestaltung der Führungsrolle des Meisters	76
<b>III</b>	<b>Der Unternehmenskontext: das Cost Center Montagen im Werk Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG</b>	<b>82</b>
1	Das Produktionssystem des Cost Centers Montagen als Projektumwelt	82
1.1	Das Arbeitssystem Automobilmontage	82
1.2	Die relevanten Umwelten der Organisation CC Montagen	83
1.3	Die hierarchische Struktur des CC Montagen	84
1.4	Das Wolfsburger Montagen Produktionssystem	85
1.4.1	Die technische Zielsetzung des Wolfsburger Montagen Produktionssystems	85
1.4.2	Die soziale Zielsetzung des Wolfsburger Montagen Produktionssystems	86
1.4.3	Fazit zum Wolfsburger Montagen Produktionssystem	87
1.5	Die Arbeitsorganisation: Teamarbeit im Cost Center Montagen als integrativer Bestandteil des Produktionssystems	88
1.5.1	Die Betriebsvereinbarung	88
1.5.2	Fazit zur Betriebsvereinbarung	89
1.5.3	Anspruch und Zielsetzung der Teamarbeit im Cost Center Montagen	89
1.5.4	Die Spezifizierung der Arbeitsorganisation im Cost Center Montagen: Fertigungsteams mit teilautonomer Ausprägung	91
1.5.5	Der Teamkoordinator: Schnittstelle zwischen Meister und Mitarbeiter	93
1.5.6	Fazit zur Implementierung der Teamarbeit im Cost Center Montagen	95
2	Der Meister bei der VOLKSWAGEN AG	97
2.1	Das unternehmensspezifische Meisterprofil	97
2.1.1	Das Meisterleitbild der VOLKSWAGEN AG	97
2.1.2	Die Tätigkeitsbeschreibung und Stellenbeschreibung des Meisters	99

2.2	Das Cost Center spezifische Meisterleitbild	101
2.3	Fazit zum Meisterprofil	102
3	Personalentwicklung der Meister bei der VOLKSWAGEN AG	104
3.1	Das Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramm	104
3.2	Das Personalentwicklungsgespräch	105
3.3	Fazit zur Personalentwicklung für Meister bei der VOLKSWAGEN AG	106
4	Die kulturelle Tiefenstruktur des Cost Centers Montagen	107
4.1	Begriffsbestimmung Unternehmenskultur	107
4.2	Die Kultur des Cost Centers Montagen als dreidimensionales Konstrukt	108
4.2.1	Ökonomische Dimension	108
4.2.2	Technologische Dimension	112
4.2.3	Soziale Dimension	114
4.3	Fazit zur kulturellen Tiefenstruktur des Cost Centers Montagen	117
<b>IV</b>	<b>Das Organisations- und Personalentwicklungskonzept zur Förderung der Führungskompetenz</b>	<b>119</b>
1	Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes	119
1.1	Die Ausgangssituation: Wandel, Verunsicherung und Resignation	119
1.2	Die Zielsetzung: Die Wiederbelebung des Gestaltungswillens und des Führungsanspruchs der Meister	121
2	Beratungssystem, Projektorganisation und Lernsettings	124
2.1	Das Beratungssystem	124
2.2	Die Projektphasen	125
2.3	Das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt als Ort des Lernens	127
2.3.1	Theorien des individuellen Lernens als Grundlage zur Gestaltung der Lernsettings	128
2.3.2	Theorien des kollektiven und organisationalen Lernens als Grundlage zur Gestaltung der Lernsettings	129
2.3.3	Die Lernsettings innerhalb des Projektes	131
2.4	Die Grundsätze der Beratung und des Interventionsverhaltens der Berater	134
3	Interventionsbausteine und Konzeptelemente	136
3.1	Start-Up Workshop mit den Führungskräften	136
3.2	Informationsveranstaltung	138
3.3	Kick-off Workshops mit den Meistern	140
3.4	Meisterlernetams	142
3.5	Sonderthemen	154
3.6	360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens	155
3.7	Kompetenzbausteine	165
3.8	Praxisberatung und Coaching	171
3.9	Sonstige Maßnahmen	173
3.10	Projektabschluss	174

<b>V</b>	<b>Fragestellung, Methoden und Untersuchungsbedingungen</b>	<b>175</b>
1	Grundlagen angewandter Forschung	175
1.1	Organisationspsychologie als angewandtes Forschungsfeld	175
1.2	Evaluation in der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung	176
1.2.1	Zielsetzung der Evaluation des Projektes	176
1.2.2	Voraussetzungen für die Evaluation des Projektes	177
1.2.3	Form und Ausprägung der Evaluationsstudie	177
1.2.4	Gestaltungsaspekte der Evaluationsstudie	178
1.2.5	Die Integration qualitativer und quantitativer Forschungsansätze	179
1.2.6	Methodische Probleme der Evaluationsstudie	180
2	Fragestellungen und Hypothesen	186
2.1	Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz	186
2.2	Der Rollenwandel des Meisters in Richtung eines Prozessmanagers	189
2.3	Qualitätssicherung des Projektes	190
3	Untersuchungsdesign und Forschungsmethoden	191
3.1	Untersuchungsdesign zum Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz	191
3.1.1	Der quantitative Forschungsansatz	191
3.1.2	Qualitative Forschungsmethoden	199
3.2	Untersuchungsdesign zur Überprüfung des Ausmaßes des Rollenwandels	202
3.2.1	Quantitative Forschungsmethoden: Die Erhebung des Kompetenzzuwachses	203
3.2.2	Qualitative Forschungsmethoden: Die Integration der Rolle des Prozessmanagers	204
3.3	Untersuchungsdesign zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes	204
3.3.1	Quantitative Forschungsmethoden	205
3.3.2	Qualitative Forschungsmethoden	210
4	Untersuchungsbedingungen	214
<b>VI</b>	<b>Interventionsdiagnose und Evaluation</b>	<b>215</b>
1	Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz	215
1.1	Quantitative Untersuchung: Erhöhung der Führungskompetenz	215
1.1.1	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Mitarbeiter	215
1.1.2	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Meister	221
1.1.3	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Unterabteilungsleiter	225
1.2	Qualitative Untersuchung – Realisierung der Erhöhung der Führungskompetenz	228
1.2.1	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Führungskräfte	228
1.2.2	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Meister	231
1.2.3	Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Berater	234
1.2.4	Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse zur Erhöhung der Führungskompetenz	235

2	Interventionsdiagnose zur Realisierung des Rollenwandels	236
2.1	Der Kompetenzzuwachs im Hinblick auf die Rolle des Prozessmanagers	236
2.1.1	Kompetenzzuwachs – fachlich methodische Perspektive	236
2.1.2	Kompetenzzuwachs – aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive	237
2.1.3	Kompetenzzuwachs – intrapersonelle Perspektive	238
2.1.4	Kompetenzzuwachs – sozial-kommunikative Perspektive	239
2.2	Rollenwandel des Meister in Richtung eines Prozessmanagers	239
2.2.1	Prozessrichtung: Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene	241
2.2.2	Prozessrichtung: Operationale Ebene Richtung Strategische Ebene	241
2.2.3	Prozessrichtung: direkte Wertschöpfung Richtung unterstützende Prozesse:	242
2.2.4	Prozessrichtung: Meister Richtung Mitarbeiter	242
3	Interventionsdiagnose der Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes	244
3.1	Kick-off Workshop mit den Führungskräften	244
3.2	Informationsveranstaltung	249
3.3	Kick-off Workshops mit den Meistern	251
3.4	Meisterlernteams	256
3.5	Sonderthemen	268
3.6	360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens	270
3.7	Kompetenzbausteine	273
3.8	Praxisberatung und Coaching vor Ort	280
3.9	Projektabschluss	282
<b>VII</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b>	<b>288</b>
1	Die Erhöhung der Führungskompetenz	288
1.1	Diskussion und Gesamtbewertung der quantitativen Untersuchung zum Wirksamkeitsnachweis des Projektes	288
1.1.1	Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeiter	288
1.1.2	Diskussion der Ergebnisse aus der Selbsteinschätzung der Meister	290
1.1.3	Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung der Unterabteilungsleiter	290
1.1.4	Beurteilung der methodischen Aspekte der Untersuchung	291
1.2	Diskussion und Gesamtbewertung der qualitativen Untersuchung	292
1.2.1	Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Führungskräfte	292
1.2.2	Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Meister	292
1.2.3	Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Berater	293
1.3	Fazit zur Erhöhung der Führungskompetenz der Meister	293
1.3.1	Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Untersuchung	293
1.3.2	Implikationen für die weitere Forschung zur Führungskompetenz der Meister	294

2	Die Realisierung des Rollenwandels	296
2.1	Der Kompetenzzuwachs im Hinblick auf die Rolle des Prozessmanagers	296
2.2	Der Rollenwandel des mittleren Managements in Richtung eines Prozessmanagers	296
3	Die Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes	297
3.1	Diskussion der Evaluationsergebnisse im Hinblick auf die einzelnen Maßnahmen: Fazit und Gestaltungsempfehlungen	297
3.1.1	Kick-off Workshop mit den Führungskräften	297
3.1.2	Informationsveranstaltung	298
3.1.3	Kick-off Workshops mit den Meistern	299
3.1.4	Meisterlernetams	299
3.1.5	Sonderthemen	300
3.1.6	360-Grad-Anlyse des Führungsverhaltens	301
3.1.7	Kompetenzbausteine	301
3.1.8	Praxisberatung und Coaching vor Ort	302
3.1.9	Projektabschluss	302
3.2	Bewertung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes durch den Auftraggeber: Fazit und Gestaltungsempfehlungen	302
3.3	Abschließende Bewertung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes	303
3.3.1	Die Erfolgsfaktoren des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes	303
3.3.2	Einschätzung des Ausmaßes der Zielerreichung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes	303
3.4	Implikationen für die weitere Forschung zur Personal und Organisationsentwicklung des mittleren Managements	305
4	Ausblick: Der Wandel des mittleren Managements in der Zukunft	306
4.1	Die Gestaltung des Rollenwandels des mittleren Managements	307
4.2	Die Rolle des mittleren Managements in der Zukunft	310

## **Literatur 314**

### **Anhang**

Fragebogen zur 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens	A1-A12
Interviewleitfaden Erhöhung der Führungskompetenz	B1-B2
Interviewleitfaden Rollenwandel des Meisters	C1-C2
Fragebogen Workshop-Feedback	D1
Fragebogen Lernteamevaluation	E1-E8
Fragebogen Kundenzufriedenheit	F1-F10
Leitfaden für Projektstatusgespräche	G1-G16

<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>Seite</b>
<b>Teil II</b>	
Abb. II.1: Die Aufgaben des Handwerksmeisters	9
Abb. II.2: Unternehmerische Führung – Bezugsrahmen und Definitionen. In Anlehnung an Wunderer (1997, S. 10)	10
Abb. II.3: Die Aufgaben des Meisters in der frühindustriellen Fertigung	11
Abb. II.4: Die Aufgaben des Meisters bei Taylor	15
Abb. II.5: Führungsstiltypologie (vgl. Lewin, Lippitt & White, 1938)	17
Abb. II.6: Das Menschenbild des „economic man“ (vgl. Mankin, 1978, 4f.; Hesch, 1997, S. 72)	19
Abb. II.7: Tätigkeiten und Elemente der interaktionellen und strukturellen Personalführung	23
Abb. II.8: Das Menschenbild des „social man“ (vgl. Hesch, 1997, S. 88 und Schein 1980, S. 82)	28
Abb. II.9: Das Menschenbild des „self-actualizing man“ (vgl. Ulich, 1994, S. 45f.; Schein, 1980, S. 90)	32
Abb. II.10: Substitution der Personalführung durch Technologie	36
Abb. II.11: Die Aufgaben des Meisters in der Gruppenarbeit	38
Abb. II.12: Formen der Gruppenarbeit (in Anlehnung an Antoni, 1996, S. 14)	39
Abb. II.13: Prinzipien der Lern-System-Gestaltung im Lean-Management (in Anlehnung an Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 130)	43
Abb. II.14: Der Wandel der Unternehmens- und Personalführung	46
Abb. II.15: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton (1963)	48
Abb. II.16: Traditionelle Meisterrolle	52
Abb. II.17: Der Meister als Intrapreneur	54
Abb. II.18: Die Rolle des Meisters als Coach	57
Abb. II.19: 2 Modelle der Aufgabensteuerung (Alioth, 1995, Sp. 1901)	59
Abb. II.20: Die Funktionen des Meisters als Prozessmanager	70
Abb. II.21: Der Funktionsverlust des Industriemeisters durch technologische und arbeits-organisatorische Entwicklungen	77
Abb. II.22: Der Einfluss der Produktionsverfahren auf die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Aufgaben der Meister	78
Abb. II.23: Der Einfluss der psychologischen Erkenntnisse und daraus resultierenden Menschenbilder auf die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Aufgaben der Meister	79
<b>Teil III</b>	
Abb. III.1: Führungs- und Hierarchiemodell im Cost Center Montagen	84
Abb. III.2: Die Dimensionen des Wolfsburger Montagen Produktionssystems (VOLKSWAGEN AG, PWA-MP, 08/2000)	85
Abb. III.3: Merkmale der Teamarbeit bei Volkswagen (VOLKSWAGEN AG, 1996)	88
Abb. III.4: Nutzen der Teamarbeit (PW-AMP, 04/2002)	90
Abb. III.5: Die Aufgaben des Teamkoordinators (PWA-MP, 2001)	94

Abb. III.6:	Kriterien des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms (VOLKSWAGEN AG, 1992, Gesamtbetriebsratskommission)	100
Abb. III.7:	Alte und neue Aufgaben der Meister (Volkswagen AG - PWA-MP, 2002)	102
Abb. III.8:	Das 4-Stufen-Programm: „Der Weg zum Meister“ (Quelle: Personalentwicklungskonzept, VOLKSWAGEN AG, 1992)	105
Abb. III.9:	Die drei Aspekte der Kultur des Cost Centers Montagen	108
Abb. III.10:	Drei Aspekte der Ökonomischen Dimension	109
Abb. III.11:	Die drei Aspekte der Technologischen Dimension	112
Abb. III.12:	Die drei Aspekte der Sozialen Dimension	114

#### **Teil IV**

Abb. IV.1:	Der Meister im Spannungsfeld (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 07/2000)	120
Abb. IV.2:	Der Führungsanspruch des Meisters aus Sicht der CC-Leitung	122
Abb. IV.3:	Das Dilemma der Personalführung (in Anlehnung an Zaleznik, 1975)	123
Abb. IV.4:	Übersicht der Projektphasen (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 06/2000)	125
Abb. IV.5:	Die Projektaktivitäten im zeitlichen Verlauf	126
Abb. IV.6:	Der Wissensgenerierungsprozess	130
Abb. IV.7:	Zwei-Weg-Kommunikation und partizipative Gestaltung der Lerninhalte (vgl. Decker, 1984, S. 316)	135

#### **Teil V**

Abb. V.1:	Kontrollgruppendesign der Untersuchung	191
Abb. V.2:	Untersuchungsdesign im Hinblick auf die Hypothesenprüfung	199
Abb. V.3:	Untersuchungsdesign zum Rollenwandel	203
Abb. V.4:	Untersuchungsdesign zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Projektes	204

#### **Teil VI**

Abb. VI.1:	Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG t0 – RG t 1	216
Abb. VI.2:	Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG t0 – KG t0	218
Abb. VI.3:	Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG t1 – KG t0	219
Abb. VI.4:	Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens (Mittelwerte) RG t0 – RG t 1	222
Abb. VI.5:	Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens (Mittelwerte) RG t1 – KG t0.	224

#### **Teil VII**

Abb. VII.1:	Ausweitung des Bewertungs- und Evaluationsfokus (1)	294
Abb. VII.2:	Ausweitung des Bewertungs- und Evaluationsfokus (2)	295



<b>Verzeichnis der Tabellen</b>	<b>Seite</b>
<b>Teil II</b>	
Tab. II.1: Unterschiede zwischen dem japanischen Fertigungsteam-Konzept und dem Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen (Antoni, 1994, S. 41)	42
Tab. II.2: Übersicht über die Meisterprofile in Großunternehmen (in Anlehnung an Antoni, 2000, S. 75).	51
Tab. II.3: Zeitlicher Aufwand der Meistertätigkeiten in % (in Anlehnung an Frieling & Maier (1980) sowie Antoni (1990)	63
Tab. II.4: Funktionen und Aufgaben des Meister als Prozessmanager	66
Tab. II.5: Kompetenzprofil des Meisters als Prozessmanager	72
Tab. II.6: Qualifikationsprofil des Meisters als Prozessmanager	73
<b>Teil III</b>	
Tab. III.1: Ausprägung der Teamarbeit im Cost Center Montagen Werk Wolfsburg	92
Tab. III.2: Die Entwicklung kulturgebender Dimensionen im zeitlichen Verlauf	118
<b>Teil IV</b>	
Tab. IV.1: Aktivierende Lernmethoden (Decker, 1984, S. 347)	127
Tab. IV.2: Die Lernsettings und Methoden innerhalb des Projektes	133
Tab. IV.3: Funktionen und Ziele der Vorgesetztenbeurteilung (in Anlehnung an Steinhoff, 1995, S. 10)	157
Tab. IV.4: Formale Gestalt der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens	158
Tab. IV.5: Einordnung der Maßnahme Kompetenzbausteine in die Prinzipien der Organisations- und Personalentwicklung	166
<b>Teil V</b>	
Tab. V.1: Gestaltungsaspekte und Kennzeichen der vorliegenden Evaluationsstudie auf Grundlage der Kategorisierung von Wottawa & Thierau (1998, S. 64)	179
<b>Teil VI</b>	
Tab. VI.1: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und RG $t_1$	216
Tab. VI.2: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und KG $t_0$	218
Tab. VI.3: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_1$ und KG $t_0$	219
Tab. VI.4: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und RG $t_1$ .	221
Tab. VI.5: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und KG $t_0$	223

Tab. VI.6:	Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG $t_1$ und KG $t_0$	223
Tab. VI.7:	Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) – Mittelwerte (M); Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und RG $t_1$	225
Tab. VI.8:	Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) – Mittelwerte (M); Standardabweichungen (SD) der RG $t_0$ und KG $t_0$	226
Tab. VI.9:	Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) – Mittelwerte (M); Standardabweichungen (SD) der RG $t_1$ und KG $t_0$	227
Tab. VI.10:	Einschätzung des Kompetenzzuwachses – fachlich methodische Perspektive	237
Tab. VI.11:	Einschätzung des Kompetenzzuwachses – aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive	237
Tab. VI.12:	Einschätzung des Kompetenzzuwachses – intrapersonelle Perspektive	238
Tab. VI.13:	Einschätzung des Kompetenzzuwachses auf der sozial-kommunikativen Perspektive	239
Tab. VI.14:	Das Ausmaß des Rollenwandels des Meister in Richtung eines Prozessmanagers	240
Tab. VI.15:	Nach Maßnahmen und Settings differenzierter Einsatz der Evaluationsmethoden	244
Tab. VI.16:	Die Maßnahme Kick-off WS mit den Führungskräften im Überblick	244
Tab. VI.17:	Ergebnisse des schriftlich erhobenen Feedbacks zum Kick-off Workshop mit den Führungskräften	245
Tab. VI.18:	Zielerreichungsgrad des Kick-off WS mit den Führungskräften	247
Tab. VI.19:	Die Maßnahme Informationsveranstaltung im Überblick	249
Tab. VI.20:	Grad der Zielerreichung der Informationsveranstaltung aus Beratersicht	250
Tab. VI.21:	Die Maßnahme Kick-off Workshops im Überblick	251
Tab. VI.22:	Ergebnisse des Workshopfeedbacks zum Kick-off mit den Meistern, MLT 1-6	251
Tab. VI.23:	Ergebnisse des Workshopfeedbacks zum Kick-off mit den Meistern, MLT 7-12	252
Tab. VI.24:	Grad der Zielerreichung der Kick-off Workshops mit den Meistern	254
Tab. VI.25:	Positive Erwartungen und Befürchtungen im Hinblick auf die MLT's	255
Tab. VI.26:	Die Maßnahme Meisterlernteams im Überblick	256
Tab. VI.27:	Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams Beurteilung der Berater der Volkswagen Coaching GmbH	257
Tab. VI.28:	Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams Beurteilung der Berater des Cost Center Montagen	257
Tab. VI.29:	Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams Beurteilung der eigenen Person	258
Tab. VI.30:	Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams Beurteilung der inhaltlichen Aspekte	259
Tab. VI.31:	Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams Beurteilung der anderen Meister	261

Tab. VI.32:	Grad der Zielerreichung der Maßnahme Meisterlernteams aus Beratersicht	267
Tab. VI.33:	Die Maßnahme Sonderthemen im Überblick	268
Tab. VI.34:	Grad der Zielerreichung der Sonderthemen aus Beratersicht	269
Tab. VI.35:	Die Maßnahme 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens im Überblick	270
Tab. VI.36:	Grad der Zielerreichung der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens aus Beratersicht	272
Tab. VI.37:	Die Maßnahme Kompetenzbausteine im Überblick	273
Tab. VI.38:	Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen I	274
Tab. VI.39:	Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen II	274
Tab. VI.40:	Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen III	275
Tab. VI.41:	Grad der Zielerreichung der Kompetenzbausteine aus Beratersicht	278
Tab. VI.42:	Die Maßnahme Praxisberatung und Coaching vor Ort im Überblick	280
Tab. VI.43:	Grad der Zielerreichung der Praxisberatung aus Beratersicht	282
Tab. VI.44:	Die Maßnahme Projektabschluss im Überblick	282
Tab. VI.45:	Grad der Zielerreichung des Projektabschlusses aus Beratersicht	283
Tab. VI.46:	Beurteilung der Akquisitionsphase durch den Auftraggeber	285
Tab. VI.47:	Beurteilung der Projektvorbereitung durch den Auftraggeber	285
Tab. VI.48:	Beurteilung der Analysephase durch den Auftraggeber	286
Tab. VI.49:	Beurteilung der Konzeptionsphase durch den Auftraggeber	286
Tab. VI.50:	Beurteilung der Umsetzungsphase durch den Auftraggeber	287
Tab. VI.51:	Beurteilung der Projektberatung durch den Auftraggeber	287

## I Problemstellung, Ziele und Aufbau der Arbeit

*„Keiner will die unangenehme Wahrheit hören, dass das mittlere Management (...) die Unternehmen nicht nur bremst, sondern sie zurückwirft.“ (Peters, 1995, S. 47)*

### Kapitelübersicht

- 1 Das mittlere Management als „Auslaufmodell“ in der automobilen Fertigung?
- 2 Das mittlere Management als Prozessmanager
- 3 Aufbau und Struktur der Arbeit

## 1 Das mittlere Management als „Auslaufmodell“ in der automobilen Fertigung?

Die Automobilindustrie war in den letzten Jahren aufgrund der Globalisierung der Märkte und Produktionsstandorte sowie der geänderten Anforderungen von Konsumenten, Share- und Stake-Holdern, Führungskräften und Mitarbeitern einem ständigen Veränderungsdruck ausgesetzt. Dieser Druck führte zu einer Reihe von Veränderungsprozessen, die die Überlebensfähigkeit der Unternehmen sichern sollten. Dies spiegelte sich in der Weiterentwicklung der Produkte, der Fertigungstechnologien, der Unternehmensstrategien und -strukturen sowie der Arbeitsorganisation wider. Die Rollen und Aufgaben des mittleren Managements waren davon massiv betroffen. Der Begriff des mittleren Managements schließt dabei neben der Ebene der Unterabteilungsleiter die der Industriemeister mit ein (vgl. Freimuth, Hauck & Trebesch, 2003; Peters, 1995).

Die Einführung neuer Arbeitsorganisationsformen wie die der Gruppenarbeit führte zu einer Verunsicherung des mittleren Managements bezüglich seiner Führungsrolle und seines Führungsanspruchs. Die Integration ehemaliger Meisteraufgaben in die Gruppen und die Übertragung von Meisteraufgaben an die Gruppensprecher und Teamkoordinatoren gingen häufig mit einer Abflachung der Hierarchie durch die Zusammenlegung der Ebene der Meister mit der der Unterabteilungsleiter einher. Diesem „*Funktionsentzug von unten*“ (Kopp & Winther, 1996, S. 318) sollte, parallel zum fortschreitenden Autonomiegrad der Gruppen, mit der Auflösung der Hierarchieebene Meister entsprochen werden. So fragt Antoni (1992, S. 33) im Hinblick auf die Hierarchieebene Meister: „*Ist diese Funktion in teamorientierten Organisationsstrukturen überhaupt noch erforderlich?*“

Die geplante Auflösung der Hierarchieebene Meister durch die Zusammenlegung dieser Hierarchieebene mit der der Unterabteilungsleiter zu der Ebene der Betriebsingenieure trug zu einer weiteren Verstärkung vieler Meister bei. Die Ausweitung der Führungsspanne bis auf Unterabteilungsleiterniveau führte häufig zu einer Überforderung der Meister. Durch diese Entwicklung fühlten sich viele Meister in ihrer beruflichen Existenz und in ihrem Selbstverständnis als bedeutender Funktionsträger in der Organisation bedroht. Die Auflösung der Hierarchieebene Meister konnte sich allerdings bis heute nicht durchsetzen. Das Anforderungsprofil dieser Zwitterstellen entsprach nicht dem Qualifizierungs- und Anspruchsniveau von Ingenieuren. So waren nur sehr wenige Techniker und Ingenieure bereit, Meister zu ersetzen. Die Hierarchieebene Meister entwickelte sich zu einem Strukturproblem (vgl. Behrens, Hardwig & Kädler 1997, S. 29).

Insgesamt führte diese Entwicklung zu einer Entfremdung der Meister: *„Just as they are distanced from the decision-making processes, middle managers are logically distanced from their seniors and their work teams“* (McConville & Holden, 1999, S. 420). Die Hierarchieebene Meister schien somit in einer Sackgasse angelangt. *„Wenn die Industriosozilogie den Industriemeister ins Visier nimmt, dann signalisiert das regelmäßig eine Meisterkrise“* (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 25). Die Kompetenz- und Rollenentwicklung des mittleren Managements stagnierte.

Neben der Auflösung der Hierarchieebene Meister wurde im Zusammenhang mit der Implementierung der Gruppenarbeit eine Reihe neuer Anforderungen bezüglich der Führungsrolle sowie des Aufgaben- und Tätigkeitsprofils der Meister definiert und festgelegt. Das neue Profil umfasste vor allem überfachliche Qualifikationen. Der Schwerpunkt wurde auf Aufgaben wie Motivation und Koordination gelegt. Dieser Rollenwandel wurde meist durch Führungskräfte verordnet und von Beratern in einzelnen Workshops durchgesetzt. Der Beteiligungsgrad der Meister war meist auf den eines Betroffenen reduziert. Sie hatten wenig Mitspracherecht und nur einen sehr geringen Gestaltungsspielraum. Die gesamte Entwicklung führte zu einem massiven Widerstand der Meister. Sie wurden in den 1990er Jahren von den rasanten Veränderungs- und Reengineeringprozessen wie Gruppenarbeit, Lean-Management und Total Quality Management überrollt. Antoni (1992, S. 38) schreibt hierzu: *„Der Meister kann sich (...) nicht länger auf seine fachliche Autorität stützen. Aber auch ein Rückzug auf seine Positionsmacht ist kaum möglich, da sie durch die Auslagerung zahlreicher Kompetenzen in andere Fachbereiche und Hierarchieebenen geschwächt wurde. Zudem wird diese Machtkraft Amtes von jungen, qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr ohne weiteres akzeptiert.“* Laut Scott-Morgan & Little (1994, S. 17) und Schirmer (2000, S. 2) scheitern 50% bis 70% aller Reorganisationsprojekte; dies Scheitern wurde häufig dem mittleren Management angelastet (vgl. Schirmer, 2000, S. 261f.; Vedder, 2001, S. 470).

Seit Ende der 1990er Jahre zeichnet sich allerdings auch eine Gegenbewegung ab. Die Hierarchieebene Meister scheint vor einer Renaissance zu stehen. Wie nach der Phase der Mechanisierung, Automatisierung und Technologisierung der Arbeit in den 1980er Jahren die operative Mitarbeiterebene durch unterschiedliche Gruppenarbeitskonzepte in den Mittelpunkt der Personal- und Organisationsentwicklung rückte, verändern sich nun Rolle und Bedeutung des mittleren Managements. Wurde die Ebene der Industriemeister bis vor kurzem als nicht mehr notwendige, jeden Veränderungsprozess verhindernde Hierarchiestufe ohne Gestaltungs- und Führungsanspruch dargestellt (vgl. Peters, 1995), findet nun eine Besinnung auf die Kernkompetenzen der Meister statt.

Eine zentrale These der Arbeit ist, dass die Hierarchieebene Meister das Potenzial bietet, sich zum Schlüsselfaktor einer lernenden Organisation innerhalb der Automobilfertigung zu entwickeln. Gerade die Schwierigkeiten innerhalb vieler Projekte zur Umgestaltung der Arbeitsorganisation, der Unternehmenskultur oder zur Einführung neuer Informationstechnologien und deren Scheitern zeigen, wie zentral die Rolle der Meister für organisationale Veränderungsprozesse ist.

Gleichzeitig wird die Führungs- und Managementleistung der Meister in Theorie und Praxis unterschätzt (vgl. Mayer, 1998). Schaut man sich die Schwerpunktsetzung in der einschlägigen Literatur an, so fällt auf, dass es meist um Themen geht, die das Top-Management und dessen Zukunftsstrategien oder die Einführung von Führungssystemen betreffen. Das mittlere Management scheint ausgespart (vgl. Freimuth, Hauck & Trebesch, 2003). So nimmt das Thema der Organisationsentwicklung in Verbindung mit der Zielgruppe des mittleren Managements in der Industrie einen vergleichsweise kleinen Raum ein. Ansätze, das mittlere Management als Träger der lernenden Organisation eines Unternehmens aufzubauen, finden sich bei Nonaka & Takeuchi (1995) sowie bei Spreitzer & Quinn (1996). Darüber hinaus gibt es einzelne rudimentäre Ansätze in Form klassischer Führungstrainings, aufgrund derer sich allerdings keine empirisch gesicherten Aussagen über die Wirkungsweisen, Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines Programms zur Entwicklung der Führungskompetenz und zur Initiierung des Rollenwandels machen lassen.

Das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil des Industriemeisters wandelt sich kontinuierlich. Traditionell bestand die zentrale Aufgabe der Meister darin, Ziele und unternehmenspolitische Entscheidungen in Programme, Regeln und konkrete Vorgaben zu übersetzen sowie die Einhaltung und Ausführung der direkt wertschöpfenden Prozesse zu überwachen. In der Gegenwart verlangen flache Hierarchien und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter in Teams mit einem hohen Selbstorganisationsgrad nach Meistern, die bei den ständigen Neuerungen und Veränderungen Orientierung geben, die Mitarbeiter kontinuierlich mit relevanten Informationen versorgen und optimale Rahmenbedingungen für die Teams schaffen.

Vor diesem Hintergrund lohnt sich eine intensive Beschäftigung mit der Zielgruppe des mittleren Managements, da sie neue Einsichten verspricht. Im Spannungsfeld zwischen den Konzepten der industriellen Arbeitsorganisation, den Theorien zur lernenden Organisation sowie den Erkenntnissen der Personal- und Organisationsentwicklung wird an einer Fallstudie ausführlich aufgezeigt, wie der Rollenwandel des mittleren Managements zum Agenten der lernenden Organisation gestaltet und die Führungskompetenz dieser Zielgruppe gefördert werden kann.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen umfassenden Organisations- und Personalentwicklungsansatz zur Förderung der Führungskompetenz des mittleren Managements auf der Grundlage der unternehmensspezifischen Anforderungen zu konzipieren, die mit dessen Implementierung gemachten Erfahrungen aufzuzeigen und die Ergebnisse der Evaluation vorzustellen.

## 2 Das mittlere Management als Prozessmanager

Die Zielgruppe der vorliegenden Arbeit ist das mittlere Management, d.h. Meister und Unterabteilungsleiter in der Industrie. Eine zentrale These der Arbeit ist die, dass eine Anzahl von für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens grundlegenden Funktionen die Hierarchieebene Industriemeister auszeichnet und gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal bildet. Dieses Merkmal ist nicht, wie vermutet, auf der Ebene der klassischen oder auch neuen Meisterrolle in den Dimensionen Personalführung, Technikbeherrschung oder Ökonomie (mit den Parametern Qualität, Kosten, Liefertreue) zu finden, sondern auf deren gemeinsamer Emergenzebene – der Organisation.

In der Organisation ist ein Wandel der Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse notwendig. Die gerade in der Automobilfertigung immer noch sehr stark vorherrschenden Kommunikations- und Zielsetzungsprozesse (Top-Down) müssen um Bottom-Up-Prozesse zur Information und Evaluation ergänzt werden. Parallel dazu ist die Kommunikation auf kollegialer Ebene zu verstärken. Dies bedeutet eine Veränderung der Entscheidungs- und Lenkungsprozesse, der Personalführung sowie der gesamten Führungskultur. Entsprechend sind strukturelle Veränderungen auf organisationaler Ebene notwendig, durch die den Meistern mehr Verantwortung übertragen wird. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung der für die Wahrnehmung der neuen Aufgaben notwendigen (Führungs-)Kompetenzen. Der organisationale Wandel ist eng mit dem Rollenwandel verknüpft. Beides geschieht nicht von allein, sondern bedarf eines umfassenden Organisations- und Personalentwicklungsprozesses, wie er innerhalb der vorliegenden Arbeit entwickelt wird.

Der Rollenwandel des mittleren Managements, hier vor allem die Gestaltung und Neuausrichtung der Rolle des Industriemeisters, wurde immer wieder diskutiert (vgl. Antoni, 1992; Fischer, 1993; Peters, 1995; Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996; Kopp & Winther, 1996; Fuchs-Frohnhofer & Henning, 1997; Jauch, 1997; Scholz, 1998; Kocyba, 2000; Freimuth, Hauck & Trebesch, 2003). Die von den Autoren favorisierten Rollen enthalten allerdings im Kern immer die gleichen Aufgaben und Tätigkeiten. Differenzieren lassen sich die unterschiedlichen Rollen anhand einer Akzentuierung der Steuerungsfunktion, des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs, der sozialen Vermittlungs- und Integrationsfunktion, der Zielsetzungs- und Controllingfunktion sowie der Budgetverantwortung. Alle diese Anforderungen finden sich innerhalb der klassischen Rolle des Industriemeisters wieder. Bei den oben genannten Autoren stehen die Fragestellungen im Mittelpunkt, welche Aufgaben sich in welcher Form an die Mitarbeiter delegieren lassen, was weiterhin die Kernaufgaben des Meisters sind und welche Aufgaben der Meister von Stabsabteilungen übernehmen kann. Neue grundlegende Aufgaben über die klassischen Bereiche hinaus werden nicht formuliert. Es wird ein Wandel im Sinne von weniger oder andersartig als zuvor proklamiert. Eine grundlegende Neudefinition findet nicht statt. Die arbeitsorganisatorischen Anforderungen aufgrund des technologischen Wandels auf Produkt- und Fertigungsebene werden nicht berücksichtigt.

Die vorliegende Arbeit greift diese Schwächen auf, indem sie versucht, ein Modell zu entwickeln, welches ausgehend vom Produktentstehungsprozess (PEP) die statische Festlegung der Rollen und Aufgaben überwindet. Wegen der notwendigen Dynamisierung wird die Rolle des Meisters als die eines Prozessmanagers konzipiert. So wird die Variationsbreite der Tätigkeit des Meisters nicht mehr von einem Modell abhängig gemacht, sondern per se zum Rollenmerkmal erhoben. Der Ausgestaltungsgrad und die Wahrnehmung der Aufgaben finden in Abhängigkeit von den Anforderungen der Unternehmung und von der Phase des PEP statt. Das Rollenprofil des Meisters wird vor dem Hintergrund der lernenden Organisation um ein in der Unternehmung einzigartiges Funktions- und Aufgabenspektrum erweitert. Die Meister werden als Agenten des organisationalen Lern- und Entwicklungsprozesses betrachtet. Sie übernehmen dabei einen Großteil der Führungs- und Kommunikationsprozesse. Dabei ist das neue Aufgabenspektrum eng an die Rolle des Meisters gebunden, so dass sich die neuen Aufgaben im Gegensatz zu den klassischen Meisteraufgaben nur sehr eingeschränkt an andere Personengruppen im Unternehmen delegieren lassen.

Ein weiterer Anlass für diese Arbeit ist, dass im deutschsprachigen Raum ein Mangel an Wissen bezüglich der praktischen Ausgestaltung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Rolle des mittleren Managements herrscht. Konzepte zum nachhaltigen Aufbau von Führungskompetenz und die systematische Beschreibung von konkreten beraterischen Interventionen und Maßnahmen bei der Begleitung und Umsetzung des Rollenwandels fehlen weitgehend. Zudem ist die systematische Erfolgskontrolle in der betrieblichen Weiterbildung und Organisationsentwicklung insgesamt recht selten (vgl. Wottawa & Thierau, 1998, S. 71).

Das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt in der Konzeption der Rolle des Industriemeisters als Prozessmanager sowie in der konkreten Ausgestaltung und Evaluation eines Organisations- und Personalentwicklungsprojektes, das die Führungskompetenz betrieblicher Vorgesetzter fördert und den Rollenwandel des Industriemeisters in Richtung eines Prozess- und Wissensmanagers unterstützt. Eine grundlegende Überzeugung bezüglich des Rollenwandels ist, dass er sich nicht von oben verordnen lässt. Die Nachteile aller Rollenprofile wie der des Meisters als Coach oder als Intrapreneur liegen darin, dass diese einseitig aus der funktionalen Perspektive der Unternehmensinteressen beschrieben werden. Diese Rollenprofile sind nur eingeschränkt mit den Bedürfnissen, Kompetenzen und Überzeugungen der Zielgruppe vereinbar. In diesem Zusammenhang stellt das Rollenprofil des Meisters als Prozessmanager den Ausgangspunkt im Sinne einer Orientierungsfunktion dar. Aufgrund der einseitigen Ausrichtung des Rollenprofils an den Unternehmensinteressen und einer durch den rein "funktionalen Charakter" idealisierten Beschreibung des Aufgaben- und Tätigkeitsspektrums der Meister muss jedoch überlegt werden, wie die Umsetzung erfolgen kann. In diesem Zusammenhang wird ein Ansatz verfolgt, der den Rollenwandel nicht als verordneten Umbruch inszeniert sondern das Rollenprofil des Meisters als Prozessmanager durch beteiligungsorientierte Settings entwickelt. Ziel ist die Umsetzung des Rollenwandels von innen heraus.



Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der Passung zwischen den Kompetenzen, Bedürfnissen und Erwartungen der Rolleninhaber auf der einen Seite und den Anforderungen der Unternehmung auf der anderen Seite. Dabei wird der Industriemeister als potenzieller Träger bzw. Agent des organisationalen Lernprozesses begriffen. Durch den beteiligungsorientierten Charakter der Vorgehensweise ist sichergestellt, dass sich ein Großteil der Meister in Richtung des Rollenprofils entwickelt. Gerade ältere Meister haben so die Chance, an der Weiterentwicklung ohne die Gefahr einer Überforderung zu partizipieren. Dies bedeutet allerdings auch, dass das Rollen- und Tätigkeitsspektrum während des Umsetzungsprozesses im Sinne einer Korrektur modifiziert wird.

Der wissenschaftliche Hintergrund der Arbeit ist in diesem Zusammenhang anwendungsorientiert. Ausgehend von der praktischen Problemstellung, wie der Rollenwandel des mittleren Managements gestaltet werden kann, wird nach bereits vorhandenen Theorien innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung gesucht, und es werden die maßgeblichen Parameter definiert sowie neue Ansätze entwickelt, erprobt und evaluiert. Das pragmatische Wissenschaftsziel (vgl. Ulrich, 2001, S. 177) steht somit vor dem theoretischen, baut jedoch auf diesem auf.

Ziele sind:

1. Ein tieferes Verständnis hinsichtlich:
  - der historischen Entwicklung der Meisterrolle
  - der maßgeblichen Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Führungsrolle der Industriemeister in der Gegenwart, wie sie die jeweiligen Produktionsfaktoren, Führungsparadigmen, Menschenbilder und Arbeitsorganisationsformen darstellen
  - der zukünftigen Ansprüche an die Hierarchieebene Meister und des zu erwartenden Rollenwandels.
2. Entwicklung eines Konzeptes, mit dessen Hilfe größere Organisationen die Führungskompetenz ihrer Meister fördern und den Rollenwandel zum Prozessmanager implementieren können.
3. Erprobung einer Alternative innerhalb der innerbetrieblichen Weiterbildung, wie mit Hilfe des organisationalen Lernens jenseits von Standardseminaren zielgruppen- und organisationsspezifische Themen (hier die Führungskompetenz betrieblicher Vorgesetzter) in Unternehmen nachhaltig bearbeitet und verankert werden können. Dies bedeutet eine Erweiterung des fremd- und selbstgesteuerten innerbetrieblichen Lernens.
4. Vorstellung von Maßnahmen und Methoden zur Entwicklung von Führungskompetenz.
5. Qualitätssicherung und Evaluation – das heißt die Wirksamkeit nachzuweisen und die zu diesem Zweck entwickelten Qualitätssicherungstools und praxisnahen Evaluationsmethoden vorzustellen.
6. Perspektiven erweitern – das heißt, den Gegensatz zwischen Organisations- und Personalentwicklung zugunsten einer ganzheitlichen Vorgehensweise aufzugeben, um damit einen höheren Wirkungsgrad von organisationalen Veränderungsprozessen zu erzielen und die kulturgebenden Parameter der Organisation, nämlich Mensch, Ökonomie und Technik in ausgewogener Weise zu berücksichtigen.

### **3 Aufbau und Struktur der Arbeit**

#### **I Problemstellung, Ziele und Aufbau der Arbeit**

Die Problemstellung – die Gestaltung des Rollenwandels der Meister – sowie die Zielsetzung der Arbeit werden dargestellt. Hierzu wird auf die Rolle des Meisters und auf den Wandel dieser Rolle durch Einflüsse der Arbeitsorganisation und Produktionsfaktoren eingegangen.

#### **II Vom Wandel der Arbeitsorganisation und der Rolle des Meisters**

Ausgehend vom Handwerksmeister über den Industriemeister bis zum Change-Manager werden die Rahmenbedingungen und impulsgebenden Faktoren aufgezeigt, die zur Entstehung und Ausgestaltung der Hierarchiestufe der Meister geführt haben. Es wird analysiert, welchen Einfluss Produktionssysteme und Formen der Arbeitsorganisation auf die Ausgestaltung der Rolle der Meister haben. In diesem Zusammenhang wird ein Interaktionsmodell entwickelt, das die gegenseitige Einflussnahme von Umweltvariablen und Führungsrolle darstellt. Die Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Erarbeitung der Rolle des Meisters als Prozessmanager, welche gegenwärtige Anforderungen einschließt und zukünftige Anforderungen berücksichtigt. Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für den Rollenwandel.

#### **III Der Unternehmenskontext: das Cost Center Montagen im Werk Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG**

Die Unternehmensstruktur wird beschrieben. Die Organisation wird anhand der Parameter Art des Produktionssystems, Ausgestaltung der Wertschöpfungskette, Form der Arbeitsorganisation sowie der hierarchischen Organisation dargestellt und kategorisiert. Es wird auf die Besonderheiten des Aufgaben- und Rollenprofils im Kundensystem eingegangen.

#### **IV Das Organisations- und Personalentwicklungsprojekt zur Förderung der Führungskompetenz**

Die Konzeption des Projektes wird erläutert. Die Ziele des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes sowie der Aufbau des Beratungssystems werden vorgestellt. Die Lernsettings und die Interventionsarchitektur der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme werden konzeptioniert und nach Interventionsbausteinen differenziert dargestellt.

#### **V Fragestellungen und Methoden**

Die Fragestellungen und das methodische Vorgehen der Untersuchung werden vorgestellt. Ferner werden die Grundlagen angewandter Forschung erläutert und es wird der Einsatz der qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden begründet. Die aufgestellten Hypothesen werden genannt und das Untersuchungsdesign wird vorgestellt.

#### **VI Interventionsdiagnose und Evaluationsergebnisse**

Die einzelnen Instrumente zur Evaluation und Qualitätssicherung des Projektes werden beschrieben. Die Qualität des Konzeptes wird überprüft und die Wirkungsweise des Programms wird nachgewiesen. Auf Grundlage der Erfahrungen mit der Durchführung des Projektes und der Ergebnisse der Evaluation wird das vorgestellte Konzept weiterentwickelt.

#### **VII Diskussion und Ausblick**

Das Projekt und die vorliegende Arbeit werden abschließend diskutiert, bewertet und reflektiert. Es wird ein Ausblick auf mögliche Anwendungsfelder der Arbeit und die weitere Forschung gegeben.

## II Vom Wandel der Arbeitsorganisation und der Rolle des Meisters

*„Sobald sich mehr als zwei Menschen in einer Gruppe organisierten, um arbeitsteilig tätig zu werden, entstanden Koordinationsprobleme, deren Lösung der Führung bedurften.“*

(Wunderer & Grunwald, 1980, S. 5)

### Kapitelübersicht

- 1 Die Urrolle des Meisters: von der Handwerksproduktion zur industriellen Produktion
- 2 Die Meisterrolle im Umbruch: vom „economic man“ zum „complex man“
- 3 Die Erosion der Meisterrolle: Gruppenarbeit, Fertigungsteams und Lean-Management
- 4 Der Meister in der Gegenwart: Coach, Fertigungsmanager oder doch traditioneller Meister?
- 5 Das zukünftige Anforderungsprofil des Industriemeisters: der Meister als Prozessmanager
- 6 Zusammenfassung: die Ausgestaltung der Führungsrolle des Meisters

Die Rolle der Meister wird unter historischen, aktuellen und zukünftigen Gesichtspunkten analysiert. Ausgehend vom Handwerksmeister über den Industriemeister bis zum Change-Manager werden die Rahmenbedingungen und impulsgebenden Faktoren aufgezeigt, die zur Entstehung und Ausgestaltung der Hierarchiestufe der Meister geführt haben. Die Auswirkungen des jeweiligen Profils auf die Meisterrolle im untersuchten Unternehmen werden dargestellt. Es wird analysiert, welchen Einfluss die Produktionssysteme, Formen der Arbeitsorganisation und andere Variablen industrieller Produktion auf die Ausgestaltung der (Führungs-) Rolle der Meister haben. In diesem Zusammenhang wird ein Interaktionsmodell entwickelt, das die gegenseitige Einflussnahme von Umweltvariablen und Führungsrolle darstellt.

### 1 Die Urrolle des Meisters: von der Handwerksproduktion zur industriellen Produktion

Die gegenwärtige Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister und die damit einhergehende Führungskultur sind durch unterschiedliche Grundsätze und „Philosophien“ der industriellen Produktion determiniert, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### 1.1 Die traditionelle Handwerksproduktion

Die Rolle des Handwerksmeisters stellt die Urrolle des heutigen Meisterbildes mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen dar. Ihre Bedeutung wird im industriellen Kontext häufig unterschätzt. Eine Beschreibung der Aufgaben und des Rollenprofils fehlt. Die klassische Handwerksproduktion kann als Vorläufer industrieller Produktionsformen betrachtet werden, die wichtige Impulse für die Ausgestaltung von Führungsstruktur, Hierarchie (Meister, Geselle, Lehrling) und Führungsrolle (Meister als Unternehmer, Fachexperte, Anweisender, Ausbilder) gab. Die Fertigung erfolgte ohne Einsatz größerer technischer Hilfsmittel mit Werkzeugen. Eine Arbeitsteilung fand nur in geringem Ausmaß statt. *„Die Merkmale der handwerklichen Produktion waren hochqualifizierte Arbeiter, die in einer extrem dezentralisierten Organisation unter Einsatz von Mehrzweck-Werkzeugmaschinen ein sehr geringes Produktionsvolumen fertigten. Die Methodik der Arbeit war nicht einheitlich vorgeschrieben“* (Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 29).

#### 1.1.1 Die Aufgaben und das Rollenprofil des Handwerksmeisters

Zusammenfassend ergibt sich für den Handwerksmeister folgender Aufgabenbereich: Produktentwicklung, Steuerung der Produktion und Personalführung. Fertigungswissen wurde direkt vom Meister bzw. Gesellen an den Lehrling weitergegeben. Auf Kundenwünsche wurde individuell reagiert. Die Variantenvielfalt eines Produktes war nahezu unbegrenzt. Eine einheitliche Gestalt der Führungsrolle(n) war durch die Struktur der Organisation „Handwerksbetrieb“ (Meister, Geselle, Lehrling) gegeben, wobei der Meister häufig gleichzeitig Eigentümer seines Betriebes war. Dadurch ergeben sich die in Abb. II.1 dargestellten Aufgaben.

Aufgaben des Handwerksmeisters			
Entwurf des Produktes nach Angaben und Anforderungen des Kunden.	Planung und Festlegung der Materialbeschaffung etc.	Zuweisung bzw. Delegation der Tätigkeiten an Lehrlinge und Gesellen.	Auswählen, Einstellen, Ausbilden, Entlohnern der Arbeitskräfte.
Kostenkalkulation, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Vornehmen von Investitionen.	Umfassende Qualitätskontrolle des Produktes und des Prozesses.	Mitarbeit bei der Produktvorbereitung und -herstellung.	Vermarktung und Verkauf des Produktes an den Kunden.

Abb. II.1: Die Aufgaben des Handwerksmeisters

Die Ausgestaltung der Führungsrolle manifestierte sich allerdings nicht in einem einheitlich propagierten Führungsstil. Sie wurde eher durch die Persönlichkeit der Führungskraft (des Meisters), des jeweiligen Mitarbeiters und der Art des Handwerks, bzw. der entsprechenden Zünfte und der sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Von Bedeutung war, dass die Produktqualität von jedem Meister und Gesellen selbst verantwortet wurde. Relevant für die Ausgestaltung der Führungsrolle im untersuchten Unternehmen sind das Selbstbild und die Werte des Handwerksmeisters bezüglich Engagement, Gestaltungswille, handwerklicher Perfektion und Qualität.

Die Bedeutung handwerklicher Perfektion und Qualität als eigene Produkt(ions)-Philosophie spiegelt sich in der Produktphilosophie der VOLKSWAGEN AG wider. Im Premiumsegment findet eine Rückbesinnung auf den Wert handwerklicher Arbeit in der Automobilfertigung statt. Gleichzeitig wird die Rolle des Handwerksmeisters als Leitbild genutzt. So wird von den Führungskräften im Dialog mit den Meistern das Bild des Handwerksmeisters genutzt, um auf die Selbstverantwortlichkeit und den Gestaltungswillen hinzuweisen, die der Rolle des Meisters zukommen. Es wird von den Meistern erwartet, dass sie in ihrer Meisterschaft das gleiche Engagement zeigen wie ein selbstständiger Meister, der seinen eigenen Betrieb führt. Dies bezieht sich auf die Mitarbeiterführung genauso wie auf das Qualitäts- oder Kostendenken. Problematisch in diesem Zusammenhang ist, dass ein Teil der Strukturen, Arbeitsabläufe und realen Handlungsspielräume anders ist als bei einem Handwerksmeister, der einen eigenen Betrieb führt. Ziel der Führungskräfte in der Abteilung des ausgewählten Unternehmens ist es, die Rahmenbedingungen so zu ändern, dass die Selbstverantwortung der Meister gestärkt wird. Dies bedeutet gleichzeitig eine Aufwertung der Meisterrolle. Hierzu

wurde im Rahmen des Projektes „Förderung der Führungskompetenz“ das Unterprojekt „Neue Meisterrolle“ durchgeführt (siehe Teil VI). Der Einfluss der traditionellen Meisterrolle des Handwerks auf die Ausgestaltung der heutigen Rolle des Industriemeisters ist vor allem auf der Einstellungsebene des Industriemeisters zu verorten. Die Rolle bietet einen Ausgangspunkt für die Gestaltung der Personalführungsaufgabe der Meister.

#### 1.1.2 Führungsaspekte der traditionellen Handwerksrolle

Im Hinblick auf die Führungstheorien bietet das Tätigkeits- und Rollenspektrum des Handwerksmeisters eine Art Mikrokosmos der Unternehmens- und Personalführung, in dem sich schon die grundlegenden Aspekte unternehmerischer Führung wiederfinden (siehe Abb. II.2). Dies gilt gerade für den Fall, dass der Handwerksmeister Inhaber eines Betriebes ist.

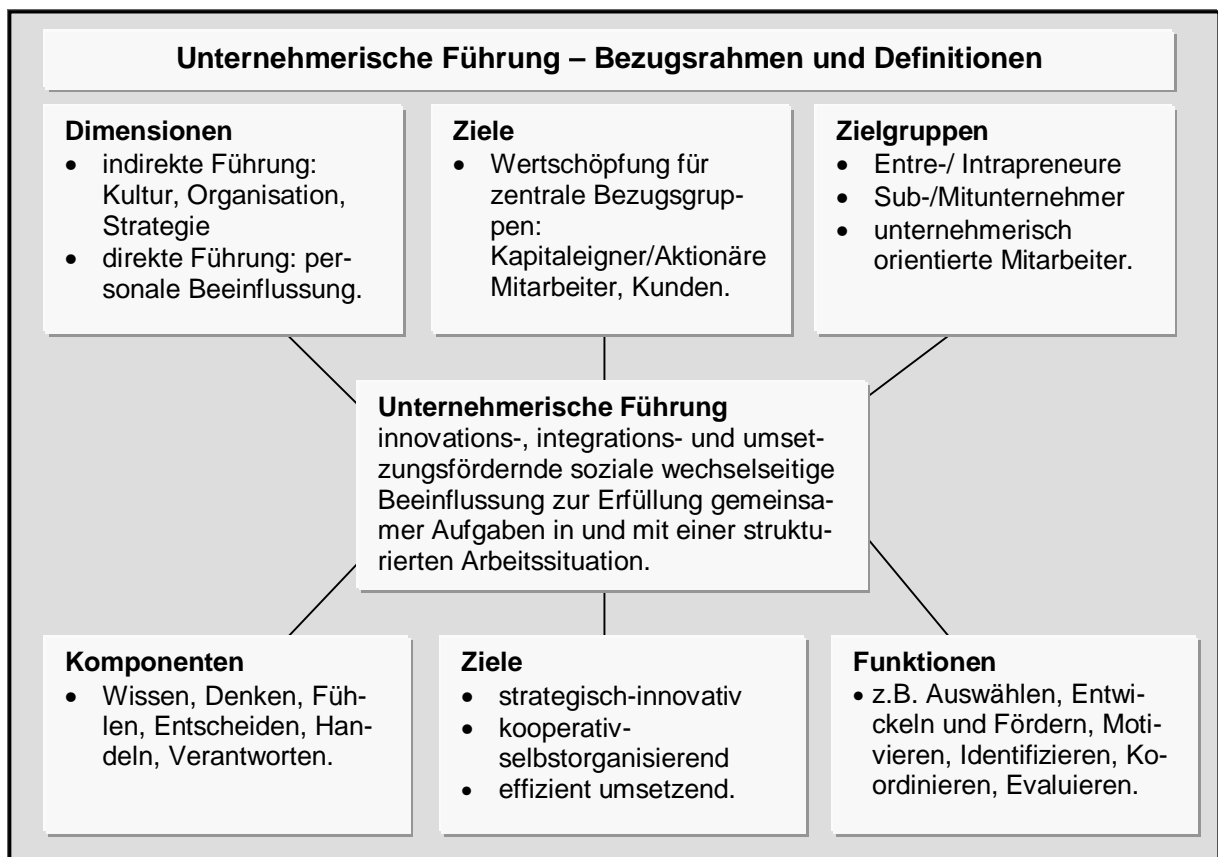


Abb. II.2: Unternehmerische Führung – Bezugsrahmen und Definitionen. In Anlehnung an Wunderer (1997, S. 10)

*„(...) Mitarbeiterführung wird verstanden als zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation. Sie verwendet damit die beiden Steuerungsdimensionen der direkten (interaktionellen) und der indirekten (strukturellen) Führung“ (Wunderer, 1997, S. 4).*

Die Formen der indirekten und direkten Führung werden im Sinne von personeller Beeinflussung vom Handwerksmeister gestaltet. Die Ziele der unternehmerischen Führung können in diesem Fall direkt von dem Meister beeinflusst werden. Der Realisationsgrad hängt von den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ab. Mit Funktion sind in dem Modell die klassi-

schen Aufgaben der Mitarbeiterführung wie Auswählen, Anleiten, Fördern, Interpretieren, Motivieren, Strukturieren, Identifizieren, Koordinieren und Evaluieren gemeint.

*"Die direkte interaktionelle Führung hat die Aufgabe, die strukturellen Gestaltungsziele von Unternehmensführung und Personalmanagement – damit auch situativ und individuell – für die einzelnen Mitarbeiter sowie für die Organisationseinheit in konstruktiver Weise umzusetzen"* (Wunderer, 1997, S. 4).

Die Aufgabe der betrieblichen Vorgesetzten ist es, ihre Mitarbeiter zu motivieren, Informationen, Zielvereinbarungen und Handlungsanweisungen zu kommunizieren, Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu interpretieren, Mitarbeiter ins Team zu integrieren, Prozesse zu evaluieren, Prioritäten zu setzen, indem bei Ziel- und Handlungskonflikten Entscheidungen für das Team oder die Gruppe gefällt werden, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen und durch Belohnung oder konstruktive Kritik Verhalten zu verstärken bzw. zu unterbinden. *„Die unternehmerische Führung will die Mitarbeiter besonders auf die Bezugsgruppe der externen oder internen Kunden orientieren, ihnen dafür entsprechende Identifikations- und Motivationspotentiale anbieten"* (Wunderer, 1997, S. 9). Die Autorität des Meisters resultiert aus seinem theoretischen und anwendungsorientierten Fachwissen, seinem Fachkönnen, seinem Führungs- und damit Durchsetzungsvermögen und seiner hierarchischen Position (vgl. Duell & Alioth, 1986).

#### 1.2 Die frühindustrielle Fertigung

Individuelle handwerkliche Arbeit wurde durch die Fertigung in Manufakturen abgelöst, die wiederum durch einfachste Mechanisierung und Arbeitsteilung zu der frühindustriellen Fertigung heranreifte. Von Beginn an wurden Meister und Vorarbeiter eingesetzt. Die Arbeitsteilung war jedoch begrenzt. Häufig stellten Arbeiter ein ganzes Produkt oder zumindest in sich abgeschlossene Teilprodukte her. Die Aufgaben des Meisters werden in Abb. II.3 dargestellt.

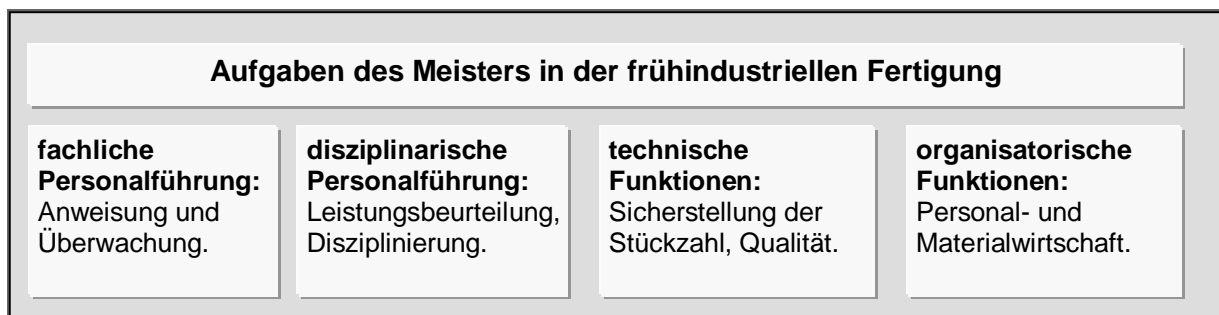


Abb. II.3: Die Aufgaben des Meisters in der frühindustriellen Fertigung

Antoni schreibt zur Rolle dieses frühen Industriemeisters: *„Obwohl produktbezogene Planungsaufgaben im Vergleich zum Handwerksmeister weggefallen waren, blieben die Grundlagen seiner Autorität im wesentlichen unberührt. Er war fachlich besser qualifiziert, besaß einen besseren Überblick über betriebliche Abläufe und hatte als Bindeglied zwischen Betriebsleitung und den ausführenden Mitarbeitern eine starke Machtposition"* (Antoni, 1992, S. 35).

### 1.3 Die Gestaltung der Arbeit bei Taylor und Ford

Die zunehmende Industrialisierung, die Ende des 19. Jahrhunderts zur industriellen Revolution führte, bedingte eine immer umfangreichere Mechanisierung der Produktion. Im Gegensatz zu der Variantenvielfalt eines Produktes stand zunehmend die Massenproduktion eines Produktes oder die Produktion weniger Varianten im Vordergrund. Handwerkliche Arbeit wurde abgelöst durch stark routinisierte, repetitive Tätigkeiten (vgl. Springer, 2000), die von ungelernten bzw. angelernten Arbeitskräften verrichtet werden konnten, um Standardprodukte zu fertigen.

Durch die industrielle Massenproduktion entstanden aufgrund der hochgradigen Arbeitsteilung neuartige Probleme der Produktionsplanung und -steuerung. Zwischen Meistern und Unternehmensleitung wurden Verträge geschlossen, die die Produktionsleistungen bezüglich Produktivität und Qualität regelten. Die Meister übernahmen sämtliche Planungs-, Ausführungs- und Kontrollaufgaben, um die vereinbarten Leistungen mit ihren Mitarbeitern zu erbringen. Problematisch war in diesem Zusammenhang, dass einerseits alle Aufgaben delegiert wurden, auf der anderen Seite aber eine strenge Kontrolle der Lohnkosten durch die Unternehmensleitung erfolgte. Um die Produktionsziele zu erreichen, führten die Meister Leistungslöhne (Akkordlohn) ein. Wurde durch eine hohe Produktivität ein über dem Zeitlohn liegender Wert erreicht, wurde dieser von der Unternehmensleitung auf Zeitlohnniveau gekürzt. Die gewünschte Motivationswirkung ging so verloren (vgl. Frese, 1991, S. 59).

Der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor entwickelte Ende des 19. Jahrhunderts vor diesem Hintergrund die sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung, das „Scientific Management“, indem er alle betrieblichen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe präzise erfasste. Taylors Ansatz ist hierbei für die Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister gerade in der Automobilfertigung von großer Bedeutung, weil seine Theorien und Strukturprinzipien bis heute ihre Anwendung in der Ausgestaltung industrieller Produktion finden. Mingers (1996) sieht Taylor als einen der ersten hauptberuflichen Unternehmensberater

#### 1.3.1 Taylors Ansatz des „Scientific Management“

Taylor versuchte mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden den Arbeitseinsatz möglichst effizient zu gestalten. Seine Leitstrategie war dabei die Maximierung der Produktivität durch standardisierte Massenprodukte und eine kontinuierliche Optimierung des menschlichen Arbeitseinsatzes und der Produktionsverfahren mit Hilfe wissenschaftlicher Verfahren (Zeit- und Bewegungsstudien) und folgender Grundsätze (vgl. Taylor, 1995):

1. **Zergliederung der Arbeitsaufgaben** in einzelne, leicht zu erlernende Teilaufgaben. Analyse und Rationalisierung der Arbeitstätigkeit mit Hilfe von Zeit- und Bewegungsstudien.

So war es vor der Schaffung spezifischer Abteilungen, wie Industrial Engineering, ureigenste Aufgabe von Führungskräften, Rationalisierungspotenzial durch Beobachtung zu ermitteln und umzusetzen. Diese Controlling- und Umsetzungsfunktion hatte Auswirkungen auf den Führungsstil. Der Vorgesetzte hatte vielfältige Aufgaben. Neben der Überwachung der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben bezüglich Stückzahl, Qualität und Liefertreue hatte er für eine stetige Ausweitung des Arbeitsumfanges und gleichzeitig für eine

Reduzierung „versteckter“ Pausen durch Rationalisierung zu sorgen. Aufgaben wie die Durchführung von Arbeits- und Bewegungsstudien zur Optimierung der Arbeit wurden dabei nicht, wie von Taylor gefordert, durch eigene Abteilungen übernommen, sondern in der Praxis oft als Zusatzaufgabe von den Meistern ausgeführt.

Rationalisierung ist heute Kernaufgabe der Meister in der Automobilproduktion. Im ausgewählten Unternehmen werden Produktivitätsmaßnahmen entweder gemeinsam mit den Mitarbeitern innerhalb eines Zielvereinbarungsprozesses oder KVP-Workshops (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) erarbeitet und anschließend umgesetzt. Zudem werden Produktivitätsziele durch das Management vorgegeben, die von den Meistern und dem Industrial Engineering mit Maßnahmen hinterlegt und umgesetzt werden.

2. **Sorgfältiges Auswählen und Anlernen der Arbeitskräfte** unmittelbar am Arbeitsplatz und deren Weiterbildung zur höchsten Stufe der Verwertung ihrer Fähigkeiten „*efficiency*“ (Taylor, 1995, S. 7) und höchste „*Prosperität*“ (Taylor, 1995, S. 152).

Mit dem Ausdruck „Prosperität“ bezeichnete Taylor die durch effizientes Arbeiten mögliche überdurchschnittliche Entlohnung, die auf der Ebene der ungelernten Arbeiter zu einem bis dahin nicht vorhandenen wirtschaftlichen Wohlstand führen sollte. „(...) *die größte Prosperität ist das Resultat einer möglichst ökonomischen Ausnutzung des Arbeiters und der Maschine, d. h. Arbeiter und Maschine müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzeffekt erreicht haben*“ (Taylor, 1922, S. 10).

„*Die Aufgabe eines jeden Systems muss es sein, sich erstklassige Leute heranzuziehen*“ (Taylor, 1922, S. 4). Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter bezog sich vor allem auf die Anleitung zur Perfektionierung der Ausführung spezifischer manueller Tätigkeiten, wie z.B. Verschraubungen und das Fügen von Teilen oder die Bedienung von Anlagen und Maschinen, so dass die Qualitäts- und Produktivitätsparameter eingehalten wurden. Führungsaufgabe war es, die Art der Abarbeitung zu überwachen und immer wieder zu korrigieren, bis der gewünschte Abarbeitungsstandard erreicht war.

Heute teilt sich das mittlere Management die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter mit anderen Institutionen und Personengruppen. Hierbei ist zwischen Ausbildung und Anlernen zu unterscheiden. Die Ausbildung ist stark durch das duale Bildungssystem geprägt. Kaum ein betrieblicher Vorgesetzter in der Industrie bildet seine zukünftigen Mitarbeiter selbst aus. Dies übernehmen interne oder externe Bildungsträger. Anlerntätigkeiten gehören, bei dem immer noch sehr hohen Anteil an ungelernten Mitarbeitern oder solchen, die eine berufsfremde Ausbildung absolviert haben, zum Aufgabengebiet betrieblicher Vorgesetzter. Im untersuchten Unternehmen delegieren die Meister diese Aufgabe an die Teamkoordinatoren und Mitarbeiter. Die Meister übernehmen häufig nur noch die vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Unterweisungen zu Themen wie Haftungsrecht, Arbeitssicherheit, Qualität und Umweltschutz.



#### 3. Trennung von Kopf- und Handarbeit.

Es herrscht eine Zweiteilung der Arbeit in Kopf- und Handarbeit vor. Das Management eines Unternehmens hat die Aufgabe, aufgrund wissenschaftlicher Überlegungen die Arbeitsvorgänge so zu standardisieren, dass sie möglichst effektiv abgearbeitet werden können. Die Aufgabe der Meister ist es dann, diese Planung umzusetzen, die Mitarbeiter zu unterweisen und die standardisierte Abarbeitung zu überwachen. Standardisierung der Abarbeitung durch die Erstellung von Standardarbeitsblättern sowie Anleitung und Überwachung dieser Abarbeitung sind auch heute Kernaufgaben der Meister. Allerdings findet gleichzeitig eine starke Führung der Mitarbeiter durch das Arbeitssystem selbst statt, vor allem durch die Eintaktung der Arbeitsgänge und die Fließfertigung. Die strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit wird durch beteiligungsorientierte Arbeitsorganisationsformen wie z.B. Gruppenarbeit und innerbetriebliches Vorschlagswesen abgemildert, hat aber nach wie vor Bestand.

#### 4. Harmonie und „herzliches Einvernehmen“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Der Arbeitswissenschaft kommt eine wichtige Ordnungsfunktion zu, denn sie legt die entsprechenden Handlungs- und Verhaltensvorgaben „unparteiisch fest“. Sie schützt so die Arbeiter vor der Willkür der Unternehmer und die Unternehmer können durch die Vorherbestimmung der für den jeweiligen Arbeitsgang benötigten Zeit Arbeitsstandards setzen, die das Kapital der menschlichen Arbeit berechenbarer machen. Die „Ordnungsfunktion“ der wissenschaftlichen Betriebsführung übernimmt heute vor allem das Industrial Engineering gemeinsam mit Meister, Betriebsrat, Personalwesen und Gesundheitsschutz. Der Meister hat die Aufgabe, die Vorgaben durch Arbeitsversuche zu evaluieren und wenn notwendig, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der Vorgaben des oben genannten Personenkreises anzupassen.

Es ist anzumerken, dass es sich bei der sogenannten wissenschaftlichen Betriebsführung eher um eine Handlungsanweisung als um eine wissenschaftliche Theorie im engeren Sinne handelt. Der Einfluss von Taylors Ideen zur Ausgestaltung der Fertigung und damit auch zur Bestimmung der Aufgaben des Industriemeisters ist jedoch nach wie vor stark ausgeprägt.

##### 1.3.2 Die Aufgaben und das Rollenprofil des Meisters bei Taylor

Da die Meister mit der Berechnung von Arbeitspensum und Bonus aufgrund von Taylors Beobachtungen überfordert waren, durchbrach Taylor das Einliniensystem und konzipierte ein Funktionsmeistersystem. So wurden die unterschiedlichen Funktionen, Kompetenzen und Befugnisse des Produktionsmeisters in bis zu acht funktionale Schwerpunkte aufgeteilt. Die Überwachung des Arbeitspensums hatte der Aufsichtsmeister vorzunehmen, die Bereitstellung von Arbeitsmaterial der Vorrichtungsmeister, die Überwachung der Laufgeschwindigkeit der Anlagen der Geschwindigkeitsmeister und die Kontrolle und Überwachung der Qualität der Prüfmeister. Der Instandhaltungsmeister hatte die Wartung und Pflege des Werkzeugs und der Anlagen zu verantworten. Der Unterweisungsmeister war für das Anlernen und die Vermittlung der durch Arbeitsstudien ermittelten besten Abarbeitung zuständig, der Zeit- und

Kostenmeister hatte die Aufgabe, die Einhaltung von Arbeitszeiten und Produktionszeiten sicherzustellen (vgl. Wöhe, 1990). Alle planerischen Aufgaben übernahmen die Arbeitsbüros, in denen Ingenieure an der Ausplanung und Optimierung der Arbeitsabläufe arbeiteten. Das Prinzip der hochgradigen Arbeitsteilung hatte den Meister erreicht.

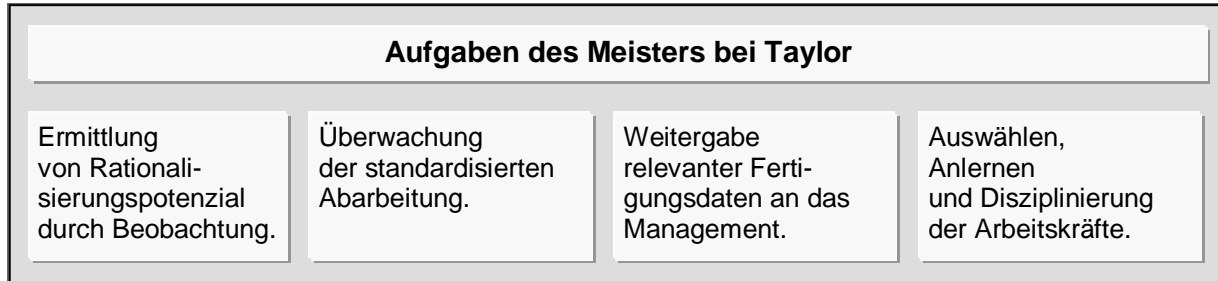


Abb. II.4: Die Aufgaben des Meisters bei Taylor

Es kam zu der klassischen Trennung von Management als höher gestellte Planungs- und Entscheidungsaufgabe und den in der Produktion tätigen Arbeitern und Meistern, die die Anweisungen ausführen (siehe Abb. II.4). Die klassische Sandwich-Position der Meister entstand (vgl. Duell & Alioth, 1986). Was auf den ersten Blick übertrieben anmutet, spiegelt die heutige Aufgabenaufteilung in größeren Produktionsunternehmen wider. Dort sind es nun ganze Abteilungen wie z.B. Instandhaltung, Logistik, Warenkörbe, Industrial Engineering, Personalwesen und Qualitätssicherung oder Mechanismen wie Eintaktung und Mechanisierung, die diese Arbeitsteilung vornehmen. Auswirkungen der Trennung waren auf der einen Seite qualitativ höherwertige Entscheidungen durch Expertentum, auf der anderen Seite massive Schnittstellen- und Kooperationsprobleme durch Kompetenzüberschreitungen (vgl. Wittlage, 1993, S. 138ff.). Darüber hinaus verlor der Meister einen Großteil seiner Autorität, da der unmittelbare Kontakt zur Unternehmensleitung durch die zusätzlichen Hierarchieebenen erschwert wurde.

#### 1.3.3 Führungstheorien in Bezug zu Taylors Ansatz

Es kann davon ausgegangen werden, dass das Führungsverhalten in nach Taylor gestalteten Produktionssystemen zu einem bedeutenden Teil durch die zuvor dargestellten Grundsätze determiniert wird. Alle Grundsätze haben zum Ziel, *„jeden Einzelnen im Unternehmen anzuleiten und weiter zu schulen, so dass er im schnellsten Tempo und in wohlberechneter Ausnutzung seiner Kräfte die Arbeit, zu der ihn seine Anlage befähigt, erstklassig verrichtet“* (Taylor, 1922, S. 11). Die Führung des Mitarbeiters, sei es durch einen Vorgesetzten oder durch Systemvariablen wie Taktung oder Abarbeitungsvorgaben, hält Taylor vor allem aufgrund spezifischer Einstellungen des Arbeiters zu seiner Arbeit für notwendig. Taylor charakterisiert die Einstellung des Arbeiters zu seiner Tätigkeit mit dem *„stillschweigenden oder offenen Übereinkommen der Arbeiter, sich um die Arbeit zu drücken“* (Taylor, 1922, S. 12). Dieses „Sich-Drücken“ führt er auf unterschiedliche Faktoren zurück.

Auf **kognitiver Ebene**: *„Der Trugschluss, der von Urzeiten her fast allgemein unter den Arbeitern verbreitet ist, dass eine wesentliche Vergrößerung der Produktion jedes Mannes und jeder Maschine dazu führen muss, eine große Anzahl von Arbeitern brotlos zu machen“* (Taylor, 1922, S. 14). Diese Einstellung gegenüber der Produktivitätssteigerung ist heute (nahezu 100 Jahre später) auf Mitarbeiterebene immer noch weit verbreitet und wurde durch

Rationalisierungswellen wie Mechanisierung der Fertigungen und Einführung der elektronischen Datenverarbeitung gefördert. Selbst im untersuchten Unternehmen, welches aufgrund seiner innovativen Arbeitszeitmodelle und seines wirtschaftlichen Erfolges auf betriebsbedingte Kündigungen und Entlassungswellen weitgehend verzichten konnte, stehen Mitarbeiter Rationalisierungsprojekten und der Steigerung der Produktivität kritisch gegenüber. Vor allem die Arbeitsverdichtung der Lean-Management- und Reengineeringwellen in den 1990er Jahren hat dazu beigetragen. In der untersuchten Abteilung ist es die Aufgabe der Meister, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit von Rationalisierungen und Steigerungen der Produktivität zu überzeugen, obwohl sie aufgrund ihrer Sandwich-Position zum Teil die kritische Mitarbeiterperspektive teilen.

Auf **organisationaler Ebene**: *„Die mangelhaften Betriebs- und Verwaltungssysteme, die allgemein verbreitet sind und die jeden Arbeiter zum „Bummeln“ zwingen, um seinen eigenen Vorteil zu wahren“* (Taylor, 1922, S. 14). Trotz der professionellen Ausplanung der Fertigung kommt es aufgrund festgelegter Pausenzeiten und anderer Regelungen zu Mechanismen, die die Mitarbeiter zu einer unproduktiven Arbeitsweise verleiten. Als Beispiel sei die Arbeitsunterbrechung schon deutlich vor der eigentlichen Pause aufgrund der Eintaktung aufwendiger Tätigkeiten genannt, wie z.B. das Einfahren der Fahrzeuge in die Einfahrstände. Die Aufgabe der Meister ist es, diese Mechanismen zu erkennen und abzustellen.

Auf **der handlungsorientierten Ebene**: *„Die unökonomischen Faustregel-Methoden, die sich noch in allen Gewerben finden, und bei deren Anwendung unsere Arbeiter einen großen Teil ihrer Kraft verschwenden“* (Taylor, 1922, S. 14f.). Handlungsorientierung aufgrund von Erfahrungen ist heute immer noch maßgebend, wenn es um die Abarbeitung einzelner Arbeitsgänge geht und steht oft im Widerspruch zu Standardisierungsbemühungen und zu der Abarbeitung nach Standardarbeitsblatt. Hier hat der Meister, ähnlich wie bei Taylor, eine Überwachungs- und Sanktionsfunktion, um so sicherzustellen, dass die Mitarbeiter in vorgeschriebener Weise arbeiten bzw. die Standardisierung anpassen, wenn sie produktive bzw. qualitative Vorteile bringt.

Die **„angeborene Neigung“**: *„(...) dem angeborenen Instinkt und der Neigung des Menschen, nicht mehr zu arbeiten, als unumgänglich nötig ist“* (Taylor, 1922, S. 18). Einen wissenschaftlichen Nachweis für diese Neigung führt Taylor jedoch nicht an. Welche Auswirkungen diese Einstellung auf die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Interaktion mit den Mitarbeitern haben kann, hat McGregor (1960) (vgl. II.2.2.2) gezeigt.

Die **betriebliche Sozialisation und Beobachtungslernen**: *„ (...) den Einfluss und das Beispiel anderer (...). Die allgemeine Neigung, sich nicht unnötig anzustrengen, wird noch bedeutend verstärkt, wenn eine Anzahl von Leuten die gleiche Arbeit bei dem stets gleichen Zeitlohn ausführt“* (Taylor, 1922, S. 18). Dieses Phänomen ist heute innerhalb der Gruppenarbeit zu beobachten. So kann ein schnelleres Abarbeiten durch ein neues Gruppenmitglied zu Sanktionen von der Gruppe führen.

Schaut man genauer hin, nimmt Taylor eine deutlich differenziertere Haltung ein als die des autoritär führenden und die Arbeiter ausbeutenden Hardliners, wie er häufig dargestellt wird. So schreibt Taylor über das Führungsverhalten: *„Und jeder einzelne Mann sollte fortwährend*

*und in freundlichster Weise unterstützt, anstatt entweder herumgehetzt und geschurigelt oder aber gänzlich sich selbst überlassen werden“* (Taylor, 1922, S. 27). Das Zitat macht deutlich, dass sich Taylor an dieser Stelle gegen einen rein autoritären wie auch den laissezfairen Führungsstil ausspricht, wobei diese Begrifflichkeiten erst in den 1930er Jahren, zum Teil aufgrund der kritischen Auseinandersetzung mit Taylors Ansatz, von Lewin, Lippitt & White (1938) in der **klassischen Führungstypologie** (siehe Abb. II.5) entwickelt wurden und sie dann die Grundlagen für den Bereich der interaktionellen Führung bildeten (vgl. Wunderer & Grunwald, 1980, S. 222).

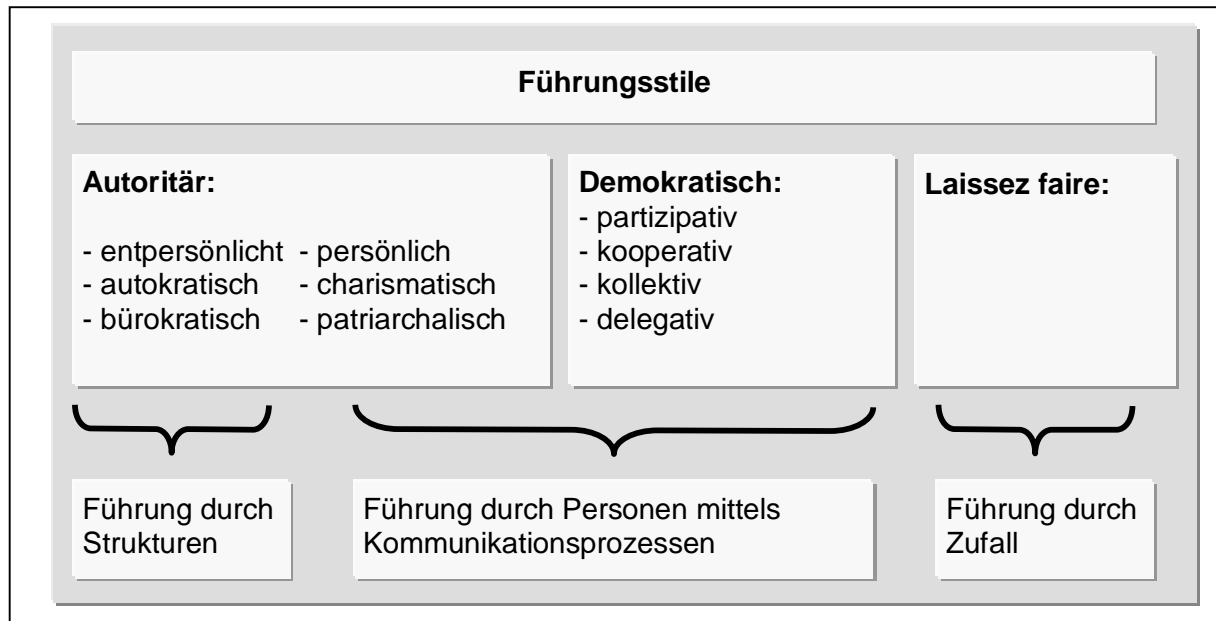


Abb. II.5: Führungsstiltypologie (vgl. Lewin, Lippitt & White, 1938)

Bei Taylor finden sich auch Ansätze für einen partizipativen und beteiligungsorientierten Führungsstil, der jeden *„einzelnen Mitarbeiter individuell behandelt“* (Taylor, 1922, S. 73). *„Ihre Meister und Lehrer (betrachten die Mitarbeiter (Anmerkung des Verfassers)) als ihre besten Freunde, nicht als rücksichtslose Plackerer, die sie um ihr bisschen Lohn bringen wollten, sondern die ihnen ratend beistanden und halfen, höhere Löhne zu verdienen“* (Taylor, 1922, S. 75).

Insgesamt lassen die Äußerungen Taylors keine klare Positionierung für einen Führungsstil erkennen. Parallel zur Beschreibung eines geeigneten Führungsstils macht Taylor auf die Bedeutung unterschiedlicher Motivationssysteme aufmerksam. Als Motivatoren sieht er höhere leistungsbezogene Löhne, Aufstiegsmöglichkeiten, Verkürzungen der Arbeitszeit und bessere allgemeine Arbeits- und Lebensbedingungen. Beim Thema Mitarbeiterführung macht er auch auf die Bedeutung nicht-monetärer Motivatoren aufmerksam:

*„Vor allem aber sollte mit diesem besonderen Ansporn die persönliche Wertschätzung des Arbeiters und die enge Fühlungnahme mit ihm Hand in Hand gehen. Letzteres kann nur der Ausdruck eines ehrlichen und warmen Interesses an der Wohlfahrt des Untergebenen sein“* (Taylor, 1922, S. 35f.). Taylor wies auch auf die Schwierigkeiten hin, als er Produktivitätssteigerungen einführen wollte (vgl. Taylor, 1922, S. 52f.). *„Der Übergang von Faustregeln*

zum (...) *scientific management* verlangt (...) eine vollständige Umgestaltung der Auffassung der Arbeiter über ihre Stellung zur Arbeit und zum Arbeitgeber“ (Taylor, 1922, S. 106).

Dies, so Taylor, braucht Zeit und kann nur im Dialog und „*durch anschaulichen Unterricht*“ zwischen Meister und Mitarbeitern geschehen. Wird hingegen versucht, das System gegen den Willen der Arbeiter und ohne eine (finanzielle) Beteiligung einzuführen, ist es zum Scheitern verurteilt und Streiks und Ausstände sind die Folge (vgl. Taylor, 1922, S. 144f.). Schon Taylor sieht ganz deutlich, wie wichtig das Thema der Einstellungsänderung für den Erfolg seiner Bemühungen, die Produktionsbedingungen und die Produktivität zu verbessern, ist. Parallel spricht sich Taylor für einen demokratischen Führungsstil und einen beteiligungsorientierten Ansatz aus: „*Die erfahrensten Leiter überlassen deshalb gern ihren Arbeitern die Lösung des Problems, wie sie ihre Arbeit am praktischsten verrichten. Sie betrachten es als ihre Aufgabe, jeden Arbeiter dahin zu bringen, dass er sich möglichst anstrengt, möglichst hart arbeitet, all seine überlieferten Kenntnisse, seine ganze Geschicklichkeit, seine Intelligenz zur Verfügung stellt, um für seinen Arbeitgeber den größtmöglichen Gewinn zu erzielen*“ (Taylor, 1922, S. 34).

Die Anmerkungen Taylors zum Führungsverhalten und zur Mitarbeiterführung sind nicht widerspruchsfrei. Welchen Führungsstil Taylor letztendlich propagiert, bleibt unklar. In der betrieblichen Praxis wurde Taylors Ansatz einseitig in Richtung eines mechanistischen Menschenbildes interpretiert und mit einem stark autoritären Führungsstil verknüpft. Eine rein ingenieurswissenschaftliche Sichtweise, bei der der Arbeiter als Produktionsfaktor betrachtet wurde, setzte sich durch. Lewin (1920) kritisierte den Taylorismus als „*Entwürdigung der Arbeit durch ins Extrem getriebene Arbeitsteilung ohne Rücksicht auf die Seele des Arbeitenden, kurz einen Verbrauch des Arbeiters im Dienste der Produktion gemäß den für Maschinen geltenden Abnutzungs- und Amortisationsberechnungen*“ (Lewin, 1920, S. 17). Man kann Lewins Aussagen zum Führungsverhalten dahingehend interpretieren, dass ein Wechsel weg von einer mechanistisch ingenieurswissenschaftlichen Sichtweise hin zu einem die sozialen und geistigen Bedürfnisse des Menschen berücksichtigenden Ansatz stattfinden muss, der sich in der nachfolgend aufgezeigten Entwicklung widerspiegelt. Die Überlegenheit des demokratischen Führungsstils wurde von Lewin aufgrund seiner experimentellen Forschungen untermauert, wobei die wissenschaftliche Aussagekraft dieser Ergebnisse heute umstritten ist (vgl. Neuberger, 1976, 147f.). Trotzdem werden Lewins Thesen bis heute meist kritiklos übernommen und weitergegeben. Seine Untersuchungen hatten eine große Auswirkung, nicht nur im wirtschaftlichen Bereich und der Führungslehre, sondern auch in der Pädagogischen Psychologie und in der nondirektiven Gesprächspsychotherapie (Tausch & Tausch, 1973).

#### 1.3.4 Das Menschenbild Taylors: der „economic man“

Das Menschenbild, das Taylor und seine Schüler Gilbreth und Gantt, entwarfen, hat maßgeblich zu dem Menschenbild des „economic man“ beigetragen. Dieses Menschenbild (siehe Abb. II.6) hat bis heute einen starken Einfluss auf die industrielle Fertigung und liefert viele Hinweise für die Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister. „*Das bei uns herrschende Managementverständnis ist in seiner heutigen Ausformung hingegen noch weitgehend durch die traditionelle Wissenschaft geprägt worden. Die Betriebsführung nach Taylor und seinen*

*Schülern realisiert im Fließbandprinzip des Industriebioniers Ford mit seiner extrem arbeitsteiligen Organisation, Management by Objectives (MbO), (...), sind einige Beispiele der bei uns übernommenen Ansätze“ (Malorny & Kassebohm, 1994, S. 12).*

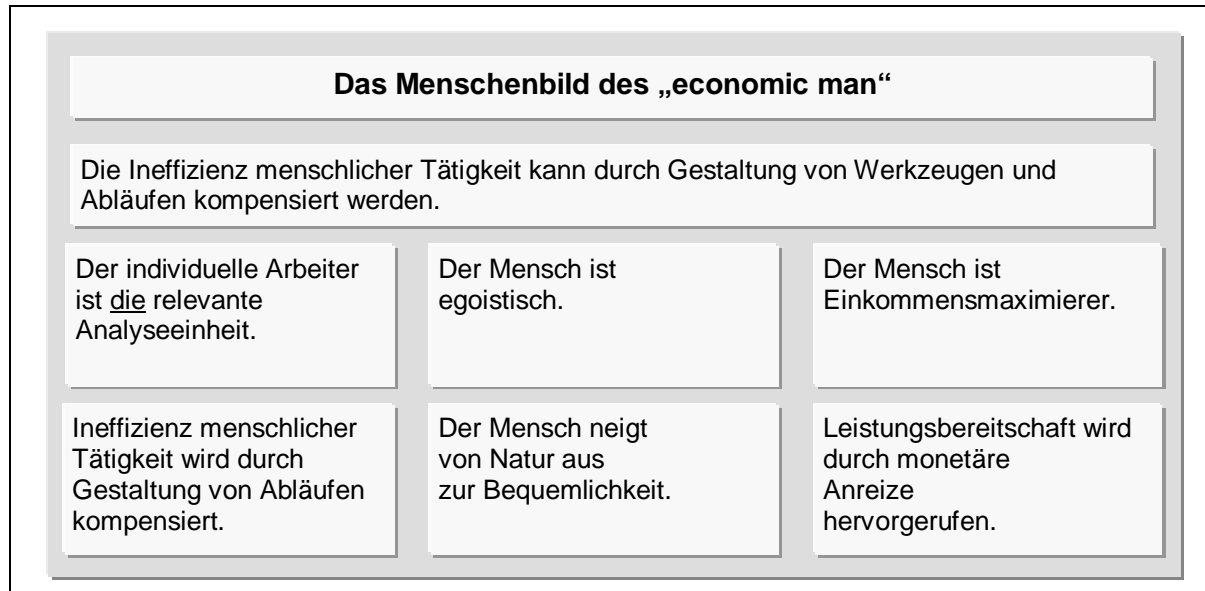


Abb. II.6: Das Menschenbild des „economic man“ (vgl. Mankin, 1978, 4f.; Hesch, 1997, S. 72)

Die besondere Bedeutung des Menschenbildes des „economic man“ liegt in dem Hinweis, welche motivationssteigernde Wirkung eine leistungsgerechte Entlohnung auf individueller und auf Teamebene haben kann. So gehören zu neueren Konzepten der Team- und Gruppenarbeit differenzierte leistungsabhängige Konzepte der Entlohnung auf individueller Ebene und Gruppenebene. Gleichzeitig weist dieses Menschenbild auf die Notwendigkeit der bewussten Gestaltung von Arbeitsbedingungen unter produktiven und ergonomischen Gesichtspunkten hin. Dies ist heute eine der Kernaufgaben der Meister. Es ist zu beobachten, dass sich gerade unter autoritärer Führung und industrieller taktgebundener Fertigung Verhaltensmuster der Mitarbeiter entwickeln, die dem mechanistischen Bild Taylors nahe kommen.

Eine verstärkende Variable ist die Ausgestaltung der Produktionssysteme selbst. Die Vorgaben wie Taktung und standardisierte Abarbeitung, die aus qualitativen und produktiven Gesichtspunkten durchaus notwendig sind, führen zu einer massiven Einschränkung der Freiheitsgrade der Mitarbeiter. Gleichzeitig führen diese Produktionsbedingungen dazu, dass die Sicht der Vorgesetzten auf ihre Mitarbeiter eher von Kontrolle als von Autonomie und eher von Anweisung als von Selbststeuerung geprägt ist. So hält sich das Menschenbild nicht nur durch die persönlichen Einstellungen der jeweiligen Führungskraft, sondern auch durch die Produktionsbedingungen selbst aufrecht. Welche negativen Auswirkungen dieses Menschenbild auf die Motivation der Mitarbeiter haben kann, zeigt die Theorie von Mc Gregor (1960), die unter II.2.2.2 dargestellt wird.

### 1.4 Die Gestaltung der Produktion nach Henry Ford

Das Ford-System kann als eine weitere Differenzierung von Taylors Erkenntnissen angesehen werden. Es revolutionierte durch die Einführung der taktgebundenen Fließfertigung die industrielle Fertigung. Es „ (...) geht die umfassende Anwendung der Taylorschen Arbeitsanalyse zur Verbesserung der Arbeitsmethode auf Ford zurück“ (Bösenberg und Metzen, 1993, S. 30).

Von Bedeutung ist, dass es sich bei der von Ford entwickelten Fließfertigung um einen eigenständigen Ansatz handelt. *„Mit der Fließfertigung rationalisierte Ford in gewissem Sinne den Taylorismus mit seinem umfangreichen Verwaltungs- und Anweisungsapparat. Durch die Einführung des Fließbands werden fallweise Regelungen durch eine generelle Regelung im Sinne von (ablauf)organisatorischen Zwangsläufigkeiten substituiert“* (Pfeiffer und Weiss, 1994, S. 35f.).

Die folgende Aufzählung der wesentlichen Gestaltungselemente industrieller Produktion nach Ford macht die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Taylors und Fords Ansatz deutlich (vgl. Kieser, 1993a, S. 82f.):

- Aufteilung der Arbeit in der Reihenfolge ihrer Verrichtung
- Verwendung von Gleitbahnen und Fließbändern
- Einsatz angelernter, austauschbarer Arbeitskräfte
- Fertigung eines einfach konstruierten Einheitsproduktes mit austauschbaren Teilen
- Eignungsuntersuchung bei der Personalauswahl
- hohe Löhne bei niedrigen Produktionskosten
- Verbot von Gewerkschaften.

Die Arbeitsteilung und der Einsatz von Fließbändern führten zu einem neuen Typus von Arbeit. Diese *„repetitive Teilarbeit“* (Springer, 2000, S. 92) ergab hohe einseitige Belastungen und Monotonie.

Die ökonomische Schwäche der tayloristischen und fordistischen Massenproduktion liegt in der Abhängigkeit ihrer Produkte von einer starken Nachfrage. Diese Abhängigkeit ist so lange unerheblich, solange der Markt ein Verkäufermarkt ist und die Kunden standardisierte Produkte nachfragen. Ändern sich die Bedürfnisse, müssen sich auch die Produktionsbedingungen ändern.

Die deutsche Automobilindustrie war seit Mitte der 1970er Jahre von einem solchen, immer schneller greifenden Umbruch betroffen. Der Markt änderte sich aufgrund massiver internationaler Konkurrenz und eines höheren Anspruchs- und Individualitätsbedürfnisses der Kunden zu einem kundenorientierten Massenmarkt (vgl. Bullinger, 2000). Das Massenproduktionskonzept funktionierte bei der Herstellung variantenreicher und höchst unterschiedlicher Modelle nur noch eingeschränkt (z.B. in der Plattformstrategie von VOLKSWAGEN). Der Wandel der tayloristischen Produktion zur Lean-Production war so vorgezeichnet.

#### 1.4.1 Das Aufgaben- und Rollenprofil des Meisters bei Ford

Planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten wurden vom direkten Produktionsbereich in Stabsabteilungen ausgelagert (vgl. Antoni, 1994). Die Hierarchieebene der Meister gab fachliche, technische und organisatorische Aufgaben an die Fachabteilungen ab. Ihre Machtposition wurde durch die Schaffung zusätzlicher Hierarchieebenen wie die der Betriebsingenieure eingeschränkt. Die von Ford ab den 1930ern propagierte ständige Verbesserung des Fertigungsprozesses als Wesen seiner Produktionserfolge wurde nicht von den Mitarbeitern, sondern von Fachabteilungen und Experten betrieben. Die anfangs starke Zunahme der Hierarchien und der Ausbau der Verwaltung sowie der nicht direkt am Wertschöpfungsprozess beteiligten Bereiche hatte eine zunehmende Bürokratisierung zur Folge. Dadurch kam es zu einer Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und Meister. Die Tätigkeitsschwerpunkte der Meister erschöpften sich in der Verwaltung von Personal und Produktion, in Führungsaufgaben, in der Ermittlung von Kennzahlen sowie in der Umsetzung der von Fachabteilungen erarbeiteten Änderungen im Fertigungsprozess. *„Während für die niedrigqualifizierten Arbeiter am Fließband körperliche Arbeit, kurze Anlernzeiten, wenig bis keine Freiheitsgrade in der Ausführung und genaue Leistungskontrolle die Regel war (...)"* (Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 36).

Ford betrachtete ein Unternehmen als rein ökonomisch-technisches Gebilde. Die Arbeiter wurden dabei als Produktionsfaktoren im technisch-instrumentellen Sinne verstanden. Eine gesellschaftliche oder soziale Perspektive wurde nicht eingenommen. Dieses Phänomen verstärkte sich im „Modernen Fordismus“ (z.B. durch GENERAL MOTORS praktiziert) und kollidierte mit den Ansprüchen eines immer besser qualifizierten Personals. Es *„bleibt der Ermessensspielraum der Arbeiter gering und es entsteht ein Kontrollwesen. Die (...) Einzelarbeitsplätze gewähren den Arbeitern keinerlei Beeinflussungsmöglichkeiten auf die Arbeitsmethodik“* (Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 50).

Die Ausbildungs- und Anlernzeiten der Arbeiter wurden auf ein Minimum reduziert. Das Personal wurde, bezogen auf unterschiedliche Montagetätigkeiten, austauschbar. Zu einer Ausweitung des autoritären, anweisenden Führungsstils kam es durch die Trennung von Kopf- und Handarbeit, das mechanistische Menschenbild und die Auseinandersetzung zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgebern. Für die Mitarbeiter führte dies zu einer massiven Einschränkung der Freiheitsgrade. Für Schumann (2000) bedeutet die Arbeit nach tayloristischen und fordistischen Arbeitsprinzipien Wissensenteignung, Dequalifizierung, Degradierung und Entmachtung. Selbst die Linienvorgesetzten (meist Industriemeister) hatten demnach ganz andere und im Gegensatz zum Handwerksmeister deutlich eingeschränkere Arbeits- und Führungsaufgaben abzuleisten, da ein Großteil der Fertigungsbedingungen durch Festlegungen des Managements vorgegeben wurde. Den Kern und das Ziel der Führungsaufgabe beschreibt Taylor (1922, S. 12) folgendermaßen: *„Wenn man dieses „Sich-Drücken“ in jeglicher Form ausmerzen und so die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber so gestalten könnte, dass jeder Arbeiter in freundschaftlicher, enger Führung mit Unterstützung der Leitung möglichst vorteilhaft und schnell arbeitet, so würde sich im Durchschnitt die Produktion jeder Maschine und jedes Arbeiters annähernd verdoppeln.“*



#### 1.4.2 Führungstheorien in Bezug zu Fords Produktionssystem

Fords grundlegender Ansatz, die Arbeit entsprechend der Reihenfolge ihrer Verrichtung aufzuteilen und die Verrichtungsdauer durch die Verwendung von Fließbändern zu steuern, hatte zentrale Auswirkungen auf die Führungsrolle und Führungsaufgaben der Meister. Durch die Teilmechanisierung und Taktung der Arbeitsgänge findet eine Substitution der interaktionellen Führung durch Technologie statt. Technologie kann definiert werden als „*Verfahren, Mittel und Methoden zur wirtschaftlichen Herstellung von Produkten*“ (Wildemann 1986, S. 3). Bei der betrieblichen Umgestaltung stand zunächst die Handhabung von Ineffizienz im Vordergrund. Ein technologischer Determinismus war verbreitet. Erst später wurde deutlich, dass die Technik auch Optionen beinhaltet. Aufgrund des Fehlens der sozialen Einflussnahme wurde dieser Ansatz jedoch nur selten zur Personalführung gezählt und fand damit innerhalb dieser Theorien so gut wie keine Beachtung. Gleichzeitig bekam durch Fords industrielle Produktion die strukturelle Führung eine größere Bedeutung. Zum Teil ersetzten strukturelle Elemente die direkte Personalführung (z.B. durch standardisierte Abarbeitungsvorgaben).

In der Substitutionstheorie der Führung wird danach gefragt, welche Faktoren Führung ersetzen können und welche Bestandteile einer Führungsrolle dies betrifft. Führungssubstitute auf individueller Ebene sind Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter. Die verbesserte Ausbildung macht die Führungsaufgaben Informationsweitergabe und Handlungsanleitung unwichtiger. Die professionelle Orientierung eines Mitarbeiters ist wichtig, denn er kann sich in horizontaler oder vertikaler Richtung Hilfe und Orientierung holen, was zu einer Identifikation mit den Fachkollegen führen kann. Gerade vor dem Hintergrund des Wandels bezüglich der Arbeitswerte spielt die Substitution von Führung auf der individuellen Ebene eine bedeutende Rolle (vgl. Weibler, 1993, S. 102f.).

Als Führungssubstitut auf organisatorischer Ebene ist die Gruppenarbeit zu nennen. Eine Gruppe schafft eigene Normen und bewertet die eigene Leistung. Weibler (1993) stellt heraus, dass Gruppen bei komplexeren Aufgaben meist effizienter arbeiten als eine Anzahl einzelner Mitarbeiter innerhalb hierarchischer Strukturen. Theorien, die sich mit der Substitution der direkten Führung befassen, fokussieren eher auf organisationale Aspekte wie es z.B. die Theorie der Führungssubstitute von Kerr (1977) tut. Diese Theorie geht davon aus, dass interaktionelle Führungselemente durch Strukturelemente (vgl. Abb. II.7) ersetzt werden.

Unter interaktioneller Führung wird die direkte Wirkung von Führungsverhalten und Führungspersönlichkeit auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen verstanden. Die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten kann durch unterschiedliche Variablen beeinflusst werden. In einigen Fällen diktiert diese Variablen das Führungsverhalten für bestimmte Situationen, in anderen Fällen ersetzen sie die interaktionelle Führungsbeziehung. Durch die Fließfertigung und Eintaktung der Arbeitsgänge wird der Meister seiner Führungsaufgabe „Kontrolle der Verrichtungszeit“ enthoben.

Durch Organisationsrichtlinien und Betriebsvereinbarungen wird der Meister bezüglich personalrelevanter Entscheidungen entlastet, da diese ihm vorgegeben werden, z.B. Höhe der Vergütung und Dauer der Arbeitszeit. Die Theorie der Führungssubstitute kommt dabei dem Wunsch des Managements entgegen, den unsicheren und intransparenten dispositiven Faktor „Führungskraft“ durch Richtlinien, Organisation, Systeme und Strategien zu ersetzen.

<b>Direkte, interaktionelle Führung</b>	<b>Indirekte, strukturelle Führung</b>
<b>Mitarbeiterführung:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planen</li><li>• Entscheiden</li><li>• Koordinieren</li><li>• Delegieren</li><li>• Informieren</li><li>• Motivieren</li><li>• Entwickeln</li><li>• Bewerten</li></ul>	<b>Unternehmensführung:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmens-Politik</li><li>• Unternehmens-Ziele</li><li>• Führungsgrundsätze</li><li>• Organisationsrichtlinien</li><li>• Stellenbeschreibungen</li><li>• Ziel(überwachungs)systeme</li><li>• standardisierte Abarbeitungsvorgaben</li></ul> <b>Personalmanagement:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal-Beschaffung/-Einsatz</li><li>• Personal-Versetzung/-Beförderung</li><li>• Gehaltsfestsetzung</li></ul>

Abb. II.7: Tätigkeiten und Elemente der interaktionellen und strukturellen Personalführung

Die Nachteile der Substitution interaktioneller Führung sind der Verlust an Flexibilität durch starre Vorschriften oder Verfahren, oftmals der Aufbau eines komplexen Regelwerks, dessen Einhaltung wiederum kontrolliert werden muss, und die mangelnde Berücksichtigung individueller Potenziale und situativer Elemente.

Der Hauptkritikpunkt an der Substitution der interaktionellen Personalführung durch strukturelle und organisatorische Elemente basiert auf der Erkenntnis, dass sich betriebliche Prozesse und die arbeitsteilige Zusammenarbeit nur beschränkt strukturell steuern lassen. Verantwortlich sind hierfür vor allem:

- **Die Unwägbarkeit im betrieblichen Alltag:** Selbst ein sehr sorgfältig ausgearbeitetes organisatorisches Regelsystem ist niemals lückenlos. Zum einen ist die Vielfalt potenzieller Anforderungen kaum überschaubar, zum anderen müssen aus Gründen der Flexibilitätssicherung Vorschriften allgemein und interpretationsfähig gehalten werden.
- **Die Besonderheiten des Produktionsfaktors „Arbeit“:** Mitarbeiter sind im Gegensatz zu Werkstoffen, Anlagen oder Kapital Subjekte mit eigenen Zielen und Interessen, die sich nicht immer vollständig mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang bringen lassen. Gleichzeitig verfügen sie über besondere Qualitäten, wie intellektuelle Fähigkeiten und Erfahrungswissen (vgl. Wunderer, 1997, S. 84f.).

Schließlich erfordert der Einsatz der Strukturelemente Kommunikations-, Interpretations- und Motivationsleistungen sowie einen zusätzlichen Anpassungs- und Kontrollbedarf durch die Führungskräfte. Bei Bestehen eines Führungssubstitutes kann eine Ausübung der Führungsfunktion durch Vorgesetzte kontraproduktiv sein (vgl. Weibler, 1993, S. 108).

#### **1.5 Der Einfluss Taylors und Fords auf die Ausgestaltung der Führungsrolle**

Viele Grundsätze der sogenannten wissenschaftlichen Betriebsführung beeinflussen heutige Produktionssysteme und damit auch die gegenwärtige Gestaltung der Führungsrolle. In der nach tayloristischen Prinzipien gestalteten Produktion sind die Meister nur noch für die Bereiche produktionsnaher Steuerungs- und Organisationsaufgaben zuständig, die sich nicht ohne Weiteres mechanistisch steuern, objektivieren oder versachlichen lassen und die daher *„weiterhin der personalen Vermittlung und Entscheidung bedürfen“* (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1997, S. 28).

Durch die Einführung der Gruppenarbeit hat es zwar den Versuch gegeben, Kopf- und Handarbeit zusammenzuführen, jedoch wird ein Großteil der Aufgaben wie Produktivitätssteigerung, Durchführung qualitätssichernder Maßnahmen und Instandhaltungsprozesse von sogenannten Dienstleistern wie Industrial Engineering, Qualitätssicherung und Instandhaltung übernommen. Für die Hierarchieebene der Meister bedeutete dies einen massiven Verlust an Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Den Meistern bleibt dann oft nur noch die Aufgabe, die Umsetzung von Vorgaben zu überwachen oder Vorgaben gemeinsam mit ihren Mitarbeitern umzusetzen.

Parallel zu der in diesem Abschnitt dargestellten zunehmenden Vertiefung der Arbeitsteilung seit den 1960er Jahren fand spätestens seit den 1970er Jahren eine weitere bedeutende Veränderung der Meisterrolle statt, die bis heute andauert. Sowohl das Erfahrungswissen, als auch die fachliche Qualifikation der Meister verloren an Bedeutung bzw. ließen sich durch die Potenzierung von technischer bzw. informatorischer Komplexität nicht aufrechterhalten.

Der Meister als Fachexperte und „der Beste seiner Mitarbeiter“, d. h. als derjenige, der im Bereich alles am besten kann, war nicht mehr durchzuhalten. Aufgrund der hoch arbeitsteiligen Prozesse schien die Kenntnis der Meister über die unterschiedlichen Tätigkeiten im Gegensatz zu deren Beherrschung zu genügen. Dass die Hierarchieebene der Meister trotz der massiven Änderungen überlebt hat, ist nach Behrens, Hardwig & Kädtler (1997, S. 28) auf zwei Gründe zurückzuführen: *„(...) dafür, dass diese Ungewissheitszone durch Rationalisierungsschübe der zurückliegenden Jahrzehnte nicht soweit eingeschränkt worden ist, dass die Meisterposition überflüssig geworden wäre; und außerdem dafür, dass die dabei gestellten Anforderungen nicht so verändert worden sind, dass sie vom Meister prinzipiell nicht mehr zu bewältigen wären.“*

Bungard (vgl. Bungard & Volpert, 1995) kritisiert die seines Erachtens noch heute auf den Taylorismus zurückgehende Weigerung des Managements und vieler Führungskräfte, Verantwortlichkeiten und Aufgaben durch die Reintegration von indirekten Bereichen in direkte zurückzuführen. *„Sie repräsentieren in ihren Denkstrukturen allzu oft in Reinkultur tayloristische Auffassungen, stehen aber gleichzeitig an der vordersten Front, wenn gegen den Tay-*

*lorismus gewettet wird. Sie plädieren für antitayloristische Arbeitsstrukturen, wie z.B. für die Abschaffung des Fließbandes, für die Einführung der Gruppenarbeit u.ä. mehr. Wenn aber ihre Führungs- und Machtposition verändert oder aus ihrer Sicht gefährdet wird, dann wird schnell über basisdemokratische Umtriebe lamentiert, ohne zu erkennen, dass sie de facto für den Taylorismus im Sinne hierarchischer Strukturen kämpfen“ (vgl. Bungard und Volpert, 1995, Vorwort).*

Gerade die in der Automobilindustrie am konsequentesten vorgenommene Arbeitsteilung von Kopf- und Handarbeit und die Ausgestaltung der Produktion nach den Grundsätzen von Taylor und Ford führte durch die Vertiefung der Arbeitsteilung seit den 1960er Jahren zu einem Funktions- und Machtverlust der Meister. Dieser gipfelte in der Funktion eines „*unspezialisierten technischen Assistenten*“ des nächst höheren Vorgesetzten (vgl. Bahrdt, 1958, S. 34). Es kam zu einem Überbau und damit zu einer Zentralisierung von Entscheidungen auf höherer Ebene, außerhalb der Meisterschaften. Die Industriemeister verloren damit einen Großteil ihrer übergeordneten Planungs- und Steuerungsaufgaben. Die fachliche Kompetenz der Meister war immer weniger gefragt. Damit schwanden ein Großteil ihrer Autorität und ein Teil ihres gesellschaftlichen Ansehens.

*„Tendenziell reduzierte sich der Kern der Meisteraufgabe auf Funktionen der Produktionsfeinsteuerung und der Arbeitskräfteeinsatzsteuerung. Die Verantwortung des Meisters wurde auf die Durchsetzung (kaum zu beeinflussender) Produktionsziele, der Einteilung von Arbeitskräften seines Bereiches (entlang einer vorstrukturierten Abfolge von Arbeitsvorrichtungen) sowie die Überwachung und direkte Kontrolle der Arbeitsausführung konzentriert“ (Kopp & Winther, 1996, S. 322).*

Die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsausführung ist bis heute eine Kernaufgabe der Meister geblieben. Die Fähigkeit der Meister, Informationen und Entscheidungen des Managements bis auf Mitarbeiterebene „herunterzubrechen“ und zu operationalisieren sowie ihre Fähigkeit, die Mitarbeiter zu motivieren und eine hohe Arbeitsleistung bezüglich Qualität und Produktivität bei den Mitarbeitern sicherzustellen, ist nach wie vor Basis jeder Tätigkeitsbeschreibung von Meistern in der Automobilindustrie. Ihre Hauptaufgabe ist die Aufrechterhaltung einer störungsfreien Produktion (vgl. Weltz, 1964, S. 26).

Schon Anfang der 1960er Jahre stellte Weltz (1964, S. 2) fest, „*dass der Mechanisierungsgrad der Produktion der Faktor ist, der die Arbeit des Betriebsvorgesetzten am meisten beeinflusst.*“ Zudem wurden bereits in dieser Zeit die Funktionen des Meisters als Kontrolleur und Vermittler beschrieben.

Die Nähe zu heutigen Konzepten und zu den Zielen des hier vorgestellten Projektes ist dabei nicht zu übersehen. So lag ein Ziel des Projektes darin, die Meister darin zu unterstützen, die situationsspezifische Anwendung betrieblicher Normen mit Hilfe der Gestaltung sozialer Beziehungen, Förderung von Motivation und Kooperationsbereitschaft zu erreichen.

Im untersuchten Unternehmen orientiert sich die Ausgestaltung industrieller Arbeit bis heute an den Grundprinzipien Taylors und Fords. Die Substitution interaktioneller Führung ist dabei massiv (siehe II.1.4.2).

Die hochgradige Arbeitsteilung, die taktgebundene Fließfertigung, die Gestaltung der Hierarchieebenen sowie ausgelagerte Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche bezüglich Instandhaltung, Qualitätssicherung, Arbeits- und Zeitstudien (Industrial Engineering) oder das Ideenmanagement sind nur einige Beispiele dafür, dass die Gestaltungsgrundlage der Produktionsbedingungen durch die klassischen Ansätze Taylors und Fords beeinflusst werden. Dies gilt ebenso für die Gestaltung der Führungsrolle und spiegelt sich beispielhaft in folgenden Aufgaben des Meisters wider:

- Ermittlung von Rationalisierungspotenzial durch Beobachtung
- Überwachung der standardisierten Abarbeitung
- Weitergabe relevanter Fertigungsdaten an das Management.

In diesem Abschnitt wurde gezeigt, welchen Einfluss die traditionelle Handwerksproduktion noch heute auf die Arbeit des Industriemeisters hat, auf welchen Theorien, Einflüssen und Philosophien sich die Ausgestaltung industrieller Fertigung nach Taylor und Ford begründet und welchen Einfluss diese auf den Führungsstil und die Führungsrolle der Meister haben.

## **2 Die Meisterrolle im Umbruch: vom „economic man“ zum „complex man“**

Die Konzepte zur Team- bzw. Gruppenarbeit nahmen die Schwäche der Fließfertigung mit dem Ziel auf, die Anforderungen industrieller Fertigung mit dem Eignungsprofil der Mitarbeiter in Deckung zu bringen. Trotz dieser Bemühungen wird das fordistische Rationalisierungsprinzip bis heute in der Automobilindustrie angewendet. Der Erfolg der Team- und Gruppenarbeit wird dabei kontrovers diskutiert (vgl. Antoni, 1994, S. 45f.; Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 51; Womack, J.P.; Jones, D.T. & Roos, D., 1991, S. 52). Durch die Einführung von Teamarbeits- und Gruppenarbeitskonzepten änderte sich die Führungsrolle der Meister maßgeblich. Die Beziehungsgestaltung der Führung im sozialen System, die komplexen Bedürfnisse des Mitarbeiters als Motivationsfaktoren sowie die spezielle Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit im Hinblick auf Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit für das Individuum sind Aspekte hierzu. Parallel dazu fand häufig eine Schwächung der Hierarchieebene Meister statt. Entscheidungsbefugnisse wurden an die Teams abgegeben; eine Integration der Meister in die Konzepte zur Einführung und Implementierung der Teamarbeit blieben aus. Die Hierarchieebene der Meister wurde zu einem Auslaufmodell erklärt (vgl. Antoni, 1992, S. 33).

### **2.1 Die Gruppenfabrikation: erste Überlegungen und Ansätze zur Gruppenarbeit**

Die Anfänge der Gestaltung von Gruppenarbeit lassen sich bis in die 1920er Jahre auf Lang und Helpach zurückführen (vgl. Ulich, 1994, S. 20ff.; Kieser, 1993b, S. 98f.). DAIMLER BENZ (vgl. Ulich, 1994, S. 20ff.) startete sein Projekt „Gruppenfabrikation“, bei dem anstelle einer Fließfertigung in kleinen Fabrikationsgruppen nach dem Vorbild der Kleinwerkstatt gefertigt wurde. Die Gruppen waren heterogen zusammengesetzt (montierende Arbeiter, Schlosser, Anlagenbediener) und beauftragt, einen Fertigungsauftrag als Ganzes abzuarbeiten.

Diese Produktionsform war aufgrund des höheren Platzbedarfs für die Produktionsanlagen, einer größeren Anzahl von Anlagen und Werkzeugen sowie einem höheren Personalbedarf unrentabel gegenüber der Fließbandarbeit Henry Fords. Neue Impulse für die Ausgestaltung der Führungsrolle lieferte dieser Ansatz nicht, da er von einer wirklichen Erweiterung der Aufgaben und Kompetenzen der Arbeiter absah, und sich auf die Ausgestaltung des Fertigungsprozesses in Gruppen beschränkte.

Eine Weiterentwicklung des Konzeptes fand in den USA statt. In den 1930er Jahren entwickelte Kurt Lewin am Research Center for Group Dynamics des MIT das Konzept der Gruppenarbeit und testete dieses im industriellen Umfeld (Huczynski & Buchanan, 1991, S. 155ff.). Lewin beschäftigte sich dabei vor allem mit der humaneren Gestaltung der Arbeit und den Arbeitsbedingungen. Er kann so als Vorläufer derjenigen bezeichnet werden, die Ende der 1960er Jahre durch die Einführung von Team- bzw. Gruppenarbeit die Humanisierung des Arbeitslebens erreichen wollten.

## 2.2 Grundlagen zur Gruppenarbeit: Motivationstheorien und Menschenbilder

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen arbeitspsychologischen Motivationstheorien und Menschenbilder vorgestellt, die die Grundlage für die Einführung der Gruppen- und Teamarbeit bildeten. Ihre Gültigkeit für die Führungsrolle der Vorgesetzten und ihr Einfluss auf die Ausgestaltung dieser werden kritisch diskutiert.

### 2.2.1 Beziehungsgestaltung im Fokus: der Mensch als „social man“

Die Erkenntnisse Lewins wurden von den Ergebnissen der „Hawthorne-Experimente“ von Mayo (1933) unterstützt. Mayos Ergebnisse räumten mit der Vorstellung auf, dass Menschen nur durch ökonomische Zuwendungen zu motivieren sind. Ergebnis seiner Untersuchung war viel mehr, das unabhängig von den Arbeitsbedingungen und der Art der Entlohnung, vor allem soziale Interaktionen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Somit wurde bei der Ausgestaltung der Führungsrolle nicht mehr das Individuum, sondern das ganze soziale System in den Mittelpunkt gestellt.

Das Menschenbild des „social man“ entstand (vgl. Abb. II.8). Dabei wurde die Möglichkeit, über soziale Zuwendung Mitarbeiter zu führen, betont. Führung wurde aus dem Blickwinkel der Gestaltung sozialer Interaktionen betrachtet.

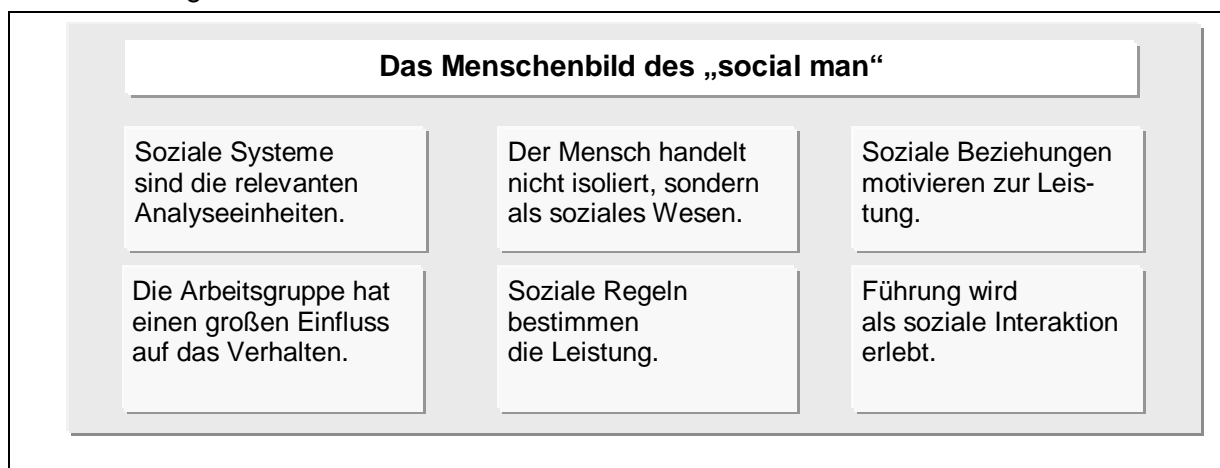


Abb. II.8: Das Menschenbild des „social man“ (vgl. Hesch, 1997, S. 88 und Schein 1980, S. 82)

Unter dem Einfluss der Ergebnisse Mayos wurden Konzepte zur Team- und Gruppenarbeit entwickelt und umgesetzt, die zu einer Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen führte.

Die Gestaltung sozialer Beziehungen ist heute eine der Grundlagen der Führungsarbeit der Meister. Den Fokus als Führungskraft auf soziale Beziehungen zu lenken und sich der Auswirkungen des eigenen Handelns auf das der Mitarbeiter oder Kollegen bewusst zu werden, ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungskompetenz.

Ziel des hier vorgestellten Programms zur Förderung der Führungskompetenz für Meister ist es, diesen Blickwinkel zu schärfen und den Zusammenhang zwischen sozialer Gestaltung der Führungsrolle und Verhalten der Mitarbeiter zu verdeutlichen.

### **2.2.2 Selbstverwirklichung als Leitmotiv zur Gestaltung der Führungsarbeit: die Motivationstheorie von Maslow (1977)**

Maslows zentrales Thema ist die Selbstverwirklichung des Individuums im Arbeits- und im gesellschaftlichen Leben. Maslow (1977, S. 74 ff.) nimmt fünf Grundbedürfnisse an:

1. Physiologische Bedürfnisse, die der Aufrechterhaltung des Organismus dienen, wie z.B. Durst und Hunger
2. Sicherheitsbedürfnisse, die als Verlangen nach Sicherheit und Beständigkeit, Stabilität, Schutz, Ordnung und Gesetz auftreten
3. Soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnissen, die auf das Abgeben und Empfangen von Sympathie und die Aufnahme in die Gemeinschaft abzielen
4. Achtungsbedürfnisse, deren Befriedigung zu Selbstvertrauen und Anerkennung, deren Frustration zu Minderwertigkeits- und Hilflosigkeitsgefühlen führt
5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung.

Maslow (1977) sieht diese Bedürfnisse hierarchisch geordnet. Die unterste Ebene dieser Hierarchie wird von den physiologischen Bedürfnissen gebildet, die oberste Ebene von den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung. Weiter geht Maslow von der These aus, dass die elementaren Bedürfnisse zuerst wirksam werden und dass die Inhalte jeder nächst höheren Ebene jeweils erst dann Bedeutung erlangen, wenn die Bedürfnisse vorgeordneter Stufen in gewissem Ausmaß befriedigt sind. Auf allen Stufen kann eine Sättigung der Bedürfnisse erreicht werden. Bei ausreichender Befriedigung eines Bedürfnisses ist eine Motivierung aufgrund dieses Bedürfnisses nicht mehr möglich.

Maslows Theorie war einer der theoretischen Ausgangspunkte, auf denen die Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit beruhten. Die grundlegende Annahme war, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sehr hoch sind, wenn die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie die 5 Grundbedürfnisse inklusive der Selbstverwirklichung erfüllen. Bis heute hat Maslows Theorie einen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Führungsrolle der Vorgesetzten, in dem die Theorie den betrieblichen Vorgesetzten Motivatoren an die Hand gibt, mit denen Mitarbeiter geführt werden können. Die besondere Bedeutung, die Maslow der Selbstverwirklichung des Individuums zumisst, gilt als ein Ausgangspunkt der Überlegungen zur Humanisierung der Arbeitswelt. Dabei steht der Versuch, durch teilautonome Gruppenarbeit mit Hilfe des „job enrichments“ die Selbstverwirklichung des Individuums zu fördern, im Vordergrund.

### **2.2.3 Die Einstellung der Führungskraft als Ausgangspunkt erfolgreichen Führens: die Theorien X und Y von McGregor (1960)**

Die Verhaltenstheorie von McGregor ist als Weiterentwicklung der Theorie Maslows zu verstehen. McGregor (1960) widersprach einer aus der Management-Praxis abgeleiteten Theorie X, die er als Negativtheorie in einigen Thesen zusammenfasste.

Die Theorie X geht von folgenden Prämissen aus:

- Die Aufgabe des Managements besteht darin, die Leistungen des Personals zu steuern und zu kontrollieren, um betriebliche Ziele durchzusetzen.



- Da ohne die oben genannten Aktivitäten des Managements die Arbeitspersonen den Betriebszielen passiv gegenüber stehen, muss belohnt, bestraft und kontrolliert werden.

Damit herrscht bei den Managern ein vornehmlich negativ geprägtes Bild von den Arbeitenden vor. Dieses Bild ist im Einzelnen bestimmt von den falschen Vorstellungen, dass der Durchschnittsmensch träge sei, keine Einsatzbereitschaft zeige, Verantwortung ablehne, von Natur aus egozentrisch und Zielen einer Organisation gegenüber gleichgültig sei sowie Veränderungen a priori negativ gegenüber stehe. Diese Management-Auffassung ist nach McGregor schädlich für die Arbeitsmotivation der Beschäftigten.

Aufbauend auf Maslows Bedürfnishierarchie entwirft McGregor deshalb eine Gegentheorie, die er Theorie Y nennt. Sie beinhaltet im Wesentlichen folgende Thesen:

- Beobachtbare Trägheit, Verantwortungsscheu und materielle Orientierung sind Konsequenz der traditionellen Behandlung der Arbeitsperson durch das Management.
- Motivation im Sinne von Entwicklungspotenzial, die Bereitschaft Ziele zu erreichen und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, ist bei allen Menschen vorhanden.
- Die wesentliche Aufgabe des Managements ist es, organisatorische Bedingungen zu schaffen und Wege aufzuzeigen, die den Arbeitspersonen erlauben, ihre eigenen Ziele dann am besten zu erreichen, wenn sie diese mit den Zielen der Organisation abstimmen.

Als Maßnahmen, die Einengung der Befriedigungsmöglichkeiten für die Arbeitspersonen zu lockern und den verantwortungsbewussten Einsatz der Mitarbeiter im Sinne der Idealvorstellung von Maslow zu fördern, schlägt McGregor vor

- Dezentralisierung von Verantwortung im Arbeitsbereich
- Partizipation und konsultierendes Management
- Aufgabenerweiterung als arbeitsorganisatorisches Gegenstück zur Delegation von Verantwortung
- Beteiligung der Arbeitenden an der Kontrolle und Beurteilung der eigenen Arbeit.

Zusammenfassend erklärt diese Theorie den Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Führungskräfte und ihren Verhaltensweisen, die motivationsfördernd oder -bremsend sein können. Gleichzeitig bieten die oben genannten Maßnahmen Anhaltspunkte zur Ausgestaltung der Konzepte zur Gruppenarbeit. Der Fokus auf das Menschenbild der Führungskraft als verursachenden Faktor für das Mitarbeiterverhalten ist dabei von großer Bedeutung. Die „Philosophie“ von McGregors Theorie bildete die Grundlage für den Führungsansatz des konsultierenden Managements und ist damit noch immer aktuell.

#### **2.2.4 Arbeitszufriedenheit versus Arbeitsunzufriedenheit: die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959)**

Die Zwei-Faktoren-Theorie, die auch Motivator-Hygiene-Theorie genannt wird, stammt von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). Die Autoren trennen Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen, von Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen. Das heißt, dass positive oder negative Ausprägungen bestimmter Faktoren nicht auf der Dimension Zufriedenheit/Unzufriedenheit korrelieren. Bei Herzberg, Mausner & Snyderman ist das Gegenteil von „Arbeitszufriedenheit“ „Nicht-Arbeitszufriedenheit“ und das Gegenteil von „Arbeitsunzufriedenheit“

denheit“ ist bei ihnen „Nicht-Arbeitsunzufriedenheit“. Faktoren der ersten Dimension heißen Motivatoren, Faktoren der zweiten Dimension heißen Hygienefaktoren. Es wird dabei von der Annahme ausgegangen, dass sich beide Dimensionen nicht überlappen (vgl. Wiswede, 1980, S. 21). Der Name Hygienefaktor stammt aus dem Bereich des Gesundheitswesens. Ähnlich wie der Faktor Gesundheit für die Lebensumstände des Einzelnen erst dann ins Blickfeld rückt, wenn die Gesundheit gefährdet ist, verhält es sich beim Herzbergschen Modell mit den Hygienefaktoren (Wiswede & Wiendieck, 1985, S. 50). Die ermittelten Motivatoren bestimmen die Zufriedenheit, die ermittelten Hygienefaktoren die Unzufriedenheit.

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) veröffentlichten als Ergebnis ihrer Arbeit sechs Motivatoren und sieben Hygienefaktoren, die die Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen.

- **Motivatoren:** Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstiegschancen und Entfaltungsmöglichkeiten
- **Hygienefaktoren:** Bezahlung, interpersonelle Beziehungen/Kollegen, Status/Ansehen, Führungsstil, Firmenpolitik, physische Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit.

Die Motivatoren können erst wirken, wenn die Hygiene-Ansprüche befriedigt sind. Es fällt auf, dass die Motivatoren weitgehend durch die Arbeit an sich bestimmt werden, während die Hygienefaktoren auf das äußere Umfeld zurückzuführen sind. Daraus folgt, dass nicht die Arbeitsumstände zu Arbeitszufriedenheit führen können, sondern nur die Arbeit an sich, indem sie z.B. so gestaltet wird, dass eine umfassende Selbstverwirklichung in ihr möglich ist. Durch eine positive Veränderung der Hygienefaktoren wird also allenfalls Nicht-Arbeitsunzufriedenheit erreicht, jedoch keineswegs eine positive Ausprägung von Zufriedenheit. Damit ist Herzbergs Auffassung unvereinbar mit einigen Konzepten:

- **Human-Relations-Bewegung**, die weniger Wert auf eine humanistische Arbeitsplatzgestaltung als auf gesunde zwischenmenschliche Beziehungen legt
- **job rotation**, weil häufige Arbeitsplatzwechsel eine Selbstentfaltung verhindern und eine Identifikation mit dem Arbeitsplatz verhindern.
- **job enlargement**, weil das Engagement der Arbeitenden größer als ihre Kompetenz sein kann, woraus Nichtzufriedenheit folgt
- **Mitbestimmung** bei der Zielbestimmung.

Mit Herzbergs Konzept werden die Führungsrolle der betrieblichen Vorgesetzten gestärkt und der Einfluss, der dem Meister auf das Arbeitsverhalten seiner Mitarbeiter zugesprochen wird, vergrößert. „Die Bedeutung des Herzbergschen Ansatzes ist vor allem darin zu sehen, dass er den Inhalt der Arbeitstätigkeit als für die Motivation entscheidenden Faktor in den Mittelpunkt des Interesses gerückt hat und in zahllosen Betrieben entsprechende Veränderungsprozesse auslöste“ (Ulich, 1994, S. 166).

### 2.2.5 Wachstum und Entwicklung des arbeitenden Menschen: der „self-actualizing man“

Die Forschungsergebnisse Maslows (1954), Herzbergs (1959) und McGregors (1960) führten zum Menschenbild des self-actualizing man und stellten das Bedürfnis des Menschen nach Selbstverwirklichung und Wachstum in den Mittelpunkt (vgl. Abb. II.9). „Die erste Annahme besteht darin, dass die meisten Menschen dann ein Bedürfnis nach individueller Ent-

*faltung und Entwicklung haben, wenn die Arbeitssituation sowohl als Herausforderung und als Ansporn erlebt wird. Fast alle Menschen streben danach, sich entsprechend ihrem individuellen Potenzial zu entwickeln"* (French & Bell 1990, S. 90). Zweitens wird angenommen, dass die meisten Menschen einen größeren Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten möchten, als dies möglich ist. Dies hatte Auswirkungen auf die Gestaltung der industriellen Fertigungsbedingungen.

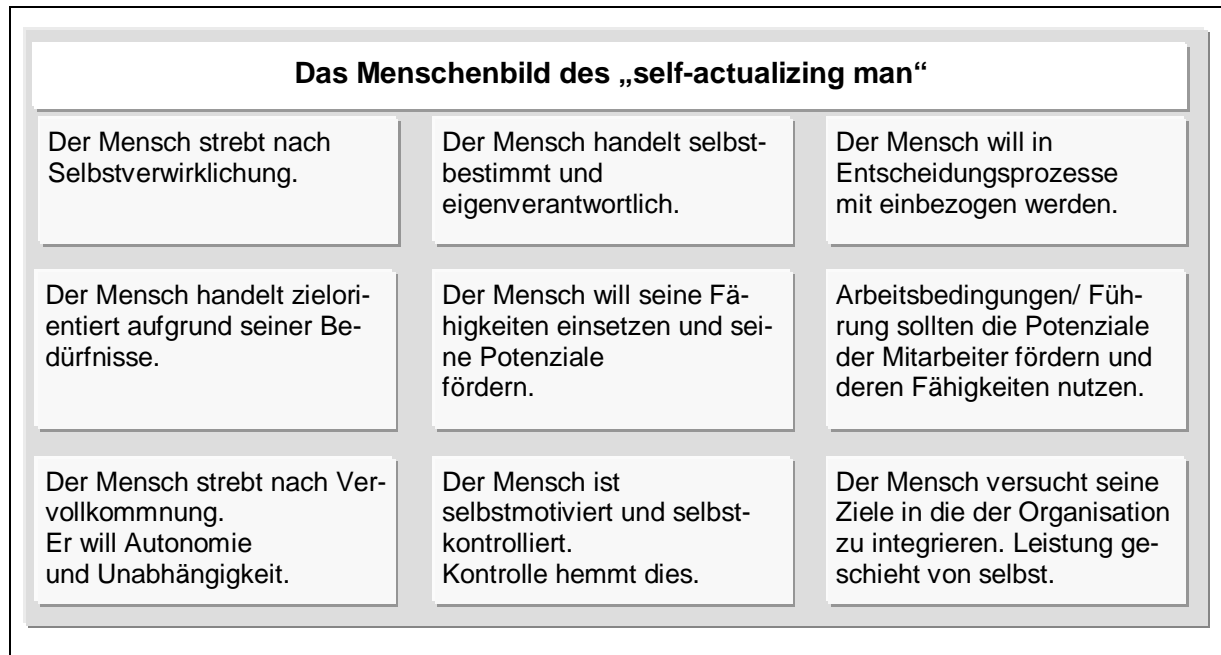


Abb. II.9: Das Menschenbild des „self-actualizing man“ (vgl. Ulich, 1994, S. 45f.; Schein, 1980, S. 90)

Der Einfluss, den das Menschenbild des „self-actualizing man“ auf die Ausgestaltung der Führungsrolle hat, ist nicht zu unterschätzen. Der autoritäre Führungsstil wurde in Frage gestellt und durch einen demokratischen, beteiligungsorientierten Führungsstil ersetzt. Zudem wuchs das Bewusstsein, dass es nicht den einen richtigen Führungsstil geben kann. Theorien und Methoden des Situativen Führens kamen zur Anwendung. Die Annahmen führten zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Arbeitsbedingungen, die durch Monotonie und geringe Freiheitsgrade geprägt sind.

Parallel zur Entstehung des Menschenbildes des „self-actualizing man“ wurden Anfang der 1970er Jahre in der Industrie Programme initiiert, die die humanere Gestaltung von Arbeitsbedingungen zum Ziel hatten.

### 2.3 Die humanere Gestaltung der Arbeit: Konzepte zur teilautonomen Gruppenarbeit

Humane Arbeitsbedingungen zeichnen sich durch Schädigungsfreiheit bezogen auf die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen und durch die Abwesenheit bzw. allenfalls vorübergehende Beeinträchtigung des psychosozialen Wohlbefindens aus. Der Grad der Selbstregulierung einer Gruppe ist der wichtigste Gradmesser für ihre Autonomie (Gulowsen, 1972). Aufgabe der betrieblichen Vorgesetzten ist es, den Einsatz der Arbeitstätigen ent-

sprechend ihrer Qualifikation und ihren Bedürfnissen zu ermöglichen, die Förderung der Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter durch aktive Beteiligung zu gewährleisten sowie eine kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme zu ermöglichen (vgl. Alioth, 1980). Bereits in den fünfziger Jahren entwickelte das Tavistock Institute of Human Relations den soziotechnischen Systemansatz, der Unternehmen als offene soziale und technische Systeme ansieht (vgl. Frese, 1991, S. 157f.; Staehle, 1991, S. 29ff.). Das Ziel der Humanisierung der Arbeit (HdA) sollte durch Ausweitung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter und der damit verbundenen Förderung der Selbstverwirklichung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter erreicht werden (vgl. Ulich, Großkurth & Bruggemann, 1973). Als „teilautonome Gruppenarbeit“ wurde ein Ansatz formuliert, der folgende Arbeitsstrukturprinzipien beinhaltet (vgl. Antoni, 1994, S. 24ff.; Oechsler, 1994, S. 230ff.).

**„Job Enlargement“:** horizontale Aufgabenerweiterung bzw. *„quantitative Arbeitserweiterung“* (Wittlage, 1993, S. 214). Übernahme mehrerer gleichartiger oder ähnlicher Tätigkeiten innerhalb der Gruppenaufgabe, z.B. Montage der Türdichtungen, der Innenraumverkleidung und des Einfahrens des Cockpits.

**„Job rotation“:** systematischer Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel (vgl. Neuberger, 1985, S. 88f.), z.B. stündlicher Wechsel der Arbeitsgänge innerhalb eines Teams.

**„Job enrichment“:** vertikale Aufgabenanreicherung (Wittlage, 1993, S. 215) durch dispositive, planerische und kontrollierende Elemente, die zu den produktiven Aufgaben hinzukommen, z.B. Qualitätssicherung/Gütekontrolle und Nachbestellen von Material über Kanban.

Antoni (1992, S. 42) nennt noch drei weitere Gestaltungsprinzipien teilautonomer Gruppenarbeit: *„(...) die Bildung weitgehend unabhängiger Organisationseinheiten (...), die Einheit von Produkt und Organisation im Sinne von Fertigungs- und Produktinseln. (...) die Herstellung eines inneren Aufgabenzusammenhangs, so dass die Gruppenmitglieder, um die übertragene Aufgabe erfüllen zu können, kooperieren müssen.“* So kommt es bei der teilautonomen Gruppenarbeit zwangsläufig zu einer Verlagerung der Kompetenzen in die Arbeitsgruppe und damit zu einer Enthierarchisierung (vgl. Neuberger, 1985, S. 102). Antoni (1992, S. 43ff.) zählt folgende Aufgaben eines Gruppensprechers auf:

- interne und externe Koordination der Gruppe, der Gruppensprecher vertritt die Gruppe nach außen
- Ausführung administrativer Tätigkeiten, z.B. Führen von Anwesenheitslisten, Fertigungsplänen, Materialbeschaffung und -abrechnung
- Moderation von Gruppenbesprechungen: Inhalte der Gruppengespräche: Produktionsplanung und -steuerung, Anwesenheitsplanung, Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Bearbeitung von Konflikten in der Gruppe
- Ausführung direkter und indirekter Tätigkeiten, Springerfunktion.

Dem Meister bleiben noch folgende Tätigkeiten:

- zielorientierte Führung und Koordination der Gruppen (Management by Objectives)
- Stabilisierung der Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit, z.B. verlässliche Planungshorizonte, Abfangen von Engpässen bei Zulieferteilen

- kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems, z.B. kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter, Weiterentwicklung von Arbeitverfahren und -abläufen
- Mitarbeit bei Innovation von Produkt, Technik und Arbeitsorganisation, Einbeziehung in Entwicklungstätigkeiten von Produkten und neuen Fertigungslinien
- Personalführung, z.B. Leistungsbeurteilung innerhalb eines differenzierten Entlohnungssystems, gesetzlich vorgeschriebene Unterweisungen.

Anfang der 1970er Jahre wurden mehrere Projekte unter dem Primat dieser Arbeitsstrukturprinzipien zur „Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt“ initiiert.

Diese Versuche scheiterten aus unterschiedlichen Gründen (vgl. Antoni, 1994, S. 44; Pfeiffer und Weiss, 1994, S. 51; Womack, J.P.; Jones, D.T. & Roos, D., 1991, S. 52):

- Konflikte zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern bezüglich der Zielsetzung
- nur halbherzige Umsetzung ohne die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
- mangelnde Qualifizierung und Einbeziehung der Führungskräfte und Meister
- mangelnder Wandel „in den Köpfen“ aller Beteiligten
- hohe Personal- und Produktionskosten und nicht rentable Fertigung.

Die Konzepte zur teilautonomen Gruppenarbeit und die daraus erwachsende kritische Auseinandersetzung mit dem Führungsanspruch der Meister führten zu einer Schwächung und Abwertung der Meister. Dies hat mehrere Gründe:

- Viele Meister waren aufgrund jahrelanger betrieblicher Sozialisation nicht in der Lage, ihren Führungsstil den neuen Gegebenheiten anzupassen. Konflikte mit Mitarbeitern und Betriebsräten stellten sich ein und schwächten die Position der Meister.
- Die systematische Qualifizierung, Förderung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Meister wurden stark vernachlässigt. Es gab eine Verschiebung der Ressourcen in Richtung Mitarbeiter, meist auf Team- und Teamsprecherebene). Relativ schnell war ein Teil der Mitarbeiter und der Teamsprecher besser in Kommunikations-, Moderations- und Problemlösungstechniken qualifiziert als die Meister.
- Ein Teil der Betriebsräte sah den Meister als reinen Vertreter der Arbeitgeberinteressen und versuchte, ihn und seine Position weiter zu schwächen.
- Ein auf Selbstregulation der Mitarbeiter aufgebautes Konzept braucht, konsequent zu Ende gedacht, keine Hierarchieebene mit den Personalführungsaufgaben eines Meisters. Die Funktion und damit die gesamte Hierarchiestufe Industriemeister schienen überflüssig.
- Eine konsequente Einbindung in sowie Mitsprache und Mitgestaltung bei der Konzeption und Umsetzung der Teamarbeit wurde dem mittleren Management nicht eingeräumt. Die Meister wurden nicht Eigner des Prozesses, sondern sie wurden zu Zuschauern degradiert.
- Die Meister verloren bedeutende, die Motivation der Mitarbeiter fördernde Instrumente an die Teamsprecher bzw. Teamkoordinatoren. Diese übernahmen gerade für die Motivation der Mitarbeiter bedeutende Aufgaben wie Information, Moderation und Problemlösung. Der Teamsprecher wurde so schnell Ansprechpartner für soziale Belange im Team.

All diese Punkte führten zu einer massiven Verunsicherung der betroffenen Meister. Von einem Teil der Vorgesetzten wurde die Führungsaufgabe vernachlässigt oder ganz aufgegeben, ein anderer Teil der Meister wanderte aufgrund der vermeintlichen Unattraktivität der neuen Rolle in Fachabteilungen ab. Zu bedenken ist, dass der reale Umsetzungsgrad gerade teilautonomer Gruppenarbeitsformen relativ überschaubar ist. Viele Projekte befanden sich für lange Zeit in einer Art „Inkubationsphase“ (vgl. Kern & Schumann, 1984) oder wurden inzwischen ganz aufgegeben. Trotz des Scheiterns des Konzeptes der teilautonomen Gruppenarbeit ist der Einfluss des Ansatzes auf die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und die Führungsrolle der Meister nicht zu unterschätzen.

#### **2.4 Die Reduzierung des Unsicherheitsfaktors Mensch: Qualitätszirkel und die menschenleere Fabrik**

In den 1980er Jahren zeichnete sich ein anderer Trend ab, nämlich der Versuch der „Neutralisierung des Unsicherheitsfaktors Mensch“ durch eine übergreifende rechnergestützte Automatisierung des Fertigungs- und Montageprozesses (Computer-Integrated Manufacturing, CIM). Die fordistisch-tayloristische Leitvorstellung, höchste Unternehmenseffizienz durch Zentralisierung und Entsubjektivierung der Produktion zu erreichen, hatte sich relativ schnell als nicht realisierbar herausgestellt. Die Produktionsform zeichnete sich durch Störungsanfälligkeit und schwer zu kontrollierende Technik aus. Sie war unflexibel durch eine immer größere Anzahl von Produktvarianten sowie verkürzte Produktlebenszeiten und wurde so den Flexibilitätsansprüchen sich dynamisch gestaltender Käufermärkte nicht gerecht. Obwohl sich dieser Ansatz aus den genannten Gründen nie durchsetzen konnte, beeinflusste die Automatisierung das Tätigkeitsspektrum des Meisters stark. blieb den Meistern bis zur Einführung von elektronischer Produktionsplanung und -steuerung noch die Aufgabe der Feinsteuerung des Produktionsprozesses, so verlor er diese durch die Automatisierung an Stabsstellen, die die Produktionsplanung und -steuerung übernahmen. *„Insgesamt zeigt sich (...), dass die Meister bei einem zentralen Einsatz neuer Organisationstechniken und einer starken Stellung der vor- und nachgelagerten Bereiche wie der Arbeitsvorbereitung oder der Disposition einen Teil ihrer Funktionen und autonomen Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf Maschinenbelegung und Arbeitskräfteeinsatz abgeben müssen“* (Jaeger, 1995b, S. 26). Die Beherrschung der Maschine und die Nicht-Anwendbarkeit von Lehrbuchwissen machen den Facharbeiter zum Experten, was ein hohes Verantwortungsbewusstsein und ein hohes Selbstbewusstsein hervorruft. Der Meister kann bei der Beherrschung der Technik häufig nur wenig Hilfe geben, seine Führungsrolle kann er in diesem Fall nicht aufrechterhalten. Bedeutsam ist die Funktion des Meisters, Informationen über den Ablauf des Arbeitsprozesses an die Mitarbeiter weiterzuleiten. Dennoch ist dieses Kommunikationsmonopol des Meisters in Richtung der höheren Hierarchieebenen aufgeweicht, da der Facharbeiter bei Störungen direkt Kontakt mit der Instandhaltung aufnimmt.

Die Leistungsrückmeldung ist nach Weibler (1993, S. 108f.) ein bedeutender Aspekt der aufgabenbezogenen Führungssubstitution (vgl. Abb. II.10), der durch die CNC-Technologie gegeben ist. Weibler (1993) geht davon aus, dass durch die unmittelbare Leistungsrückmeldung der CNC-Anlage eine intrinsische Befriedigung durch die Aufgabe möglich ist, zumal sie dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, nicht von der technischen Entwicklung abgekoppelt zu sein. *„Intrinsische Befriedigung reduziert Motivations- und Identifikationsanstrengungen*

*durch den Vorgesetzten erheblich" (Weibler, 1993, S. 110).* Die Bediener der CNC-Maschinen fühlten sich durch gemeinsame Standards verbunden und von den anderen Arbeitern abgehoben. Immaterielle Belohnungen durch den Meister wurden unwichtiger. Auf Meisterebene ergaben sich jedoch durch die Ausweitung der Mechanisierung und Zunahme an fertigungsrelevanten Informationen neue Anforderungen, wie z.B. die Beherrschung der elektronischen Datenverarbeitung. Einzelne Meister haben bis heute Berührungängste mit Anwenderprogrammen zur Steuerung, Auswertung und graphischen Umsetzung von Personal- und Produktströmen. Sie entwickelten sich zu Innovationsbremsern. Gleichzeitig fand über die Beherrschung dieser Technologien eine Aufwertung der Meister statt, da sie das an übergeordnete Bereiche verlorene Fachwissen „zurückerobern“ konnten.

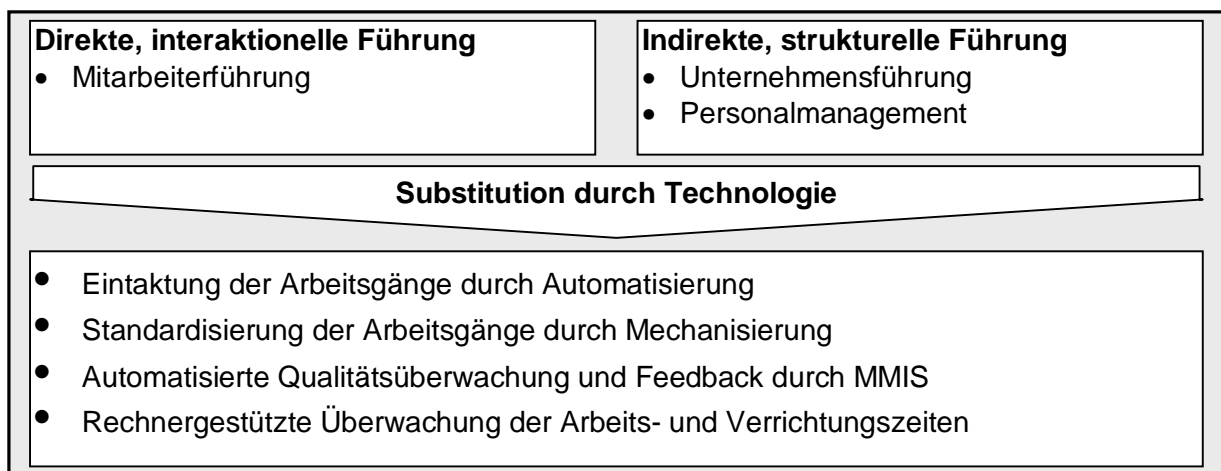


Abb. II.10: Substitution der Personalführung durch Technologie

Der Einfluss einer massiven Mechanisierung vormals manueller Arbeit hatte für die Meister Konsequenzen: die Meister mussten über ein großes technisches Know-how bezüglich ihrer Fertigungsanlagen und Produkte verfügen. Bungard (1990) sieht in der Einführung neuer Fertigungs- und Informationstechnologien eine weitere Schwächung der Meister. So erfordern die Bedienung, Einrichtung und Programmierung computergestützter Anlagen spezifische Kenntnisse, die entsprechend geschulte Anlagenführer haben, aber nicht mehr die Meister. Antoni (1992, S. 36) schreibt, dass das Erfahrungswissen des Meisters *„durch computergestützte Anlagen zum Teil entwertet wird, er nicht mehr improvisieren kann und von seinen Facharbeitern oder technischen Spezialisten der entsprechenden Fachabteilungen abhängig ist.“* Aus heutiger Sicht war eine deutliche Zunahme an technologischer Kompetenz auf Meisterebene festzustellen. Die Optimierung technischer Abläufe bezüglich Produktivität, Qualität und Anlagenverfügbarkeit wurde in Abhängigkeit von der Einbeziehung anderer Bereiche zur Hauptaufgabe betrieblicher Vorgesetzter.

### **3 Die Erosion der Meisterrolle: Gruppenarbeit, Fertigungsteams und Lean-Management**

Es werden die gegenwärtigen Formen und Verfahren der Arbeitsorganisation beschrieben und voneinander abgegrenzt. Die Schwerpunkte bilden hierbei die Konzepte zur Team- und Gruppenarbeit auf der einen sowie die Konzepte des Lean-Managements und der Fertigungsteams auf der anderen Seite.

Wichtige Impulse bekam die Diskussion der erfolgversprechendsten Arbeitsorganisationsform in der Automobilindustrie Anfang der 1990er Jahre durch die Veröffentlichung der MIT-Studie *„The Machine that Changed the World“* von Womack, Jones & Roos (1991). Diese stellte die deutlich niedrigeren Produktionskosten bzw. höheren Effizienzindikatoren für japanisch geprägte Konzepte der Gruppenarbeit mit ihren Elementen „lean production“, „lean management“ und „Kaizen“ heraus. Diese Arbeitsorganisation wurde als einer der entscheidenden Faktoren für die Überlegenheit japanischer Produkte in Bezug auf Qualität und Preis gewertet. Durch diese Studie, die anschaulich die Grenzen des tayloristisch-fordistischen Fertigungs- und Organisationsparadigmas aufzeigte, wurden Theorien, Erkenntnisse und Projekte zur Gruppenarbeit Anfang der neunziger Jahre in der Automobilindustrie revitalisiert. Auch durch die aktuellen ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen gewinnt die Team-, bzw. Gruppenarbeit wieder an Bedeutung. Zu nennen sind hierbei

- Internationalisierung und Globalisierung der Märkte und der Produktion
- Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten
- deutlichere Verkürzung von Produktlebenszyklen
- drastische Zunahme an Modellvarianten
- steigende Arbeitslosenzahlen.

Die Arbeitsorganisationsform der Team- und Gruppenarbeit soll gerade in der Kombination mit neuartigen Zeitarbeits- und Entlohnungsstrukturen, wie etwa bei dem Projekt 5000 x 5000 der VOLKSWAGEN AG dazu führen, dass im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähige Produkte gefertigt werden können. Neue Arbeitsplätze entstehen, und gleichzeitig kann mit einem Höchstmaß an Flexibilität auf aktuelle Marktentwicklungen reagiert werden.

Für die Ausprägung der Führungsrolle der Meister (vgl. Abb. II.11) bedeutet dies einen Ausbau der Selbststeuerung der Geführten. Konzepte der delegativen Führung stellen die bessere Anpassung und größere Motivation der Mitarbeiter bei der Übertragung von Kompetenzen heraus. Der Ausbau der Selbststeuerung reduziert die Arbeitsteilung zwischen Führungskräften und Geführten. Dies ist eine weitere Abkehr von der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ Taylors. Der seit Taylor propagierte Einsatz von Fachabteilungen zur Gestaltung des Produktionsprozesses und zur Unterweisung der Mitarbeiter durch Experten mit dem Ziel der optimalen Einarbeitung, wurde zu Gunsten einer Weiterbildung der Mitarbeiter zu „Optimierungsexperten“ erweitert (vgl. Bösenberg & Metzen, 1993, S. 30). Gruppen- und Teamarbeitskonzepte bilden die Plattform für nahezu alle anderen Verfahren und Maßnahmen zur Arbeits- und Prozessorganisation. Sie schaffen mit ihren Elementen wie Teamgespräch und Teamkoordinator sowie ihren Methoden und Gestaltungsprinzipien (Selbststeue-



rung und Selbstverantwortung) erst die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung von TQM, Lean-Management, Kaizen und Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP).

Aufgaben des Meisters in der Gruppenarbeit			
Disziplinarische Führung von Mitarbeitern.	Schnittstellen-übergreifende Koordination der Gruppen.	Vereinbaren und kontrollieren von Gruppenzielen.	Sicherstellung der Qualifizierung der Mitarbeiter: fachlich, methodisch, überfachlich.
Kostenkalkulation, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Vornehmen von Investitionen.	Umfassende Qualitätskontrolle des Produktes und des Prozesses.	Kooperation mit vor- und nachgelagerten Bereichen und Dienstleistern.	Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems.

Abb. II.11: Die Aufgaben des Meisters in der Gruppenarbeit

#### 3.1 Gruppenarbeit versus Teamarbeit

In der historischen Entwicklung von Gruppenarbeitskonzepten (siehe Kapitel 2 dieses Abschnitts) sind zahlreiche Begriffe und Definitionen zur Gruppenarbeit entstanden. Viele dieser Begriffe werden in der Praxis verwendet, ohne sie genügend voneinander zu differenzieren. Antoni definiert Gruppenarbeit wie folgt: „(...) *mehrere Personen bearbeiten über eine gewisse Zeit, nach gewissen Regeln und Normen, eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Arbeitsaufgabe, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie arbeiten dabei unmittelbar zusammen und fühlen sich als Gruppe.*“ (Antoni, 1994, S. 25).

Die Differenzierung zwischen Gruppenarbeit und Teamarbeit ruft in Wissenschaft und Praxis Uneinigkeit hervor (vgl. Breisig, 1997). Beide Begriffe werden in der Literatur oft synonym verwendet (vgl. Feigl, 2000). Der Begriff der Gruppenarbeit wird eher in der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung und Wissenschaft verwendet, der Begriff der Teamarbeit eher in der betrieblichen Praxis. Antoni (1992) differenzierte zwischen Gruppen- und Teamarbeit, konnte sich allerdings nicht durchsetzen. Mit Gruppenarbeit bezeichnete er die teilautonomen Arbeitsgruppen in der Tradition der „Humanisierung der Arbeitswelt“, mit Teamarbeit die Arbeitsorganisationsform der Fertigungsteams mit den Elementen der Lean-Production. In der Praxis hat sich der Begriff Team gegenüber dem der Gruppe durchgesetzt (vgl. Gemünden & Högl 2001; Kühl, 2001). Unter Führungskräften und in Managementkreisen wird dabei das Team höher bewertet als die Gruppe. Überschaer (2000, S. 27) schreibt hierzu: „*Team ist viel mehr als Gruppe. Der Begriff Team wird immer dann gewählt, wenn man etwas Besonderes im Zusammenwirken zum Ausdruck bringen will. Die Effektivität, die Harmonie, das Mit- und Füreinander, die Effizienz, die Qualität, das Potenzial, die Arbeitsweise – das alles wird durch die Beschwörungsformel Team optimiert.*“

So bezieht sich Teamarbeit in diesem Kontext eher auf die (gewünschte) Qualität der Zusammenarbeit, als auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation selbst. Gleichzeitig weisen diese Definitionen auf eine vielen Praktikern, aber auch Wissenschaftlern eigene Sichtweise der

Teamarbeit hin. Fokussiert wird dabei auf den zu erreichenden Zielzustand, ohne die eigentlich notwendige Gestaltung der Arbeitsorganisationsform und deren Voraussetzungen zu beachten. Um die theoretischen Konzepte zu bezeichnen, greife ich auf den Begriff der „Gruppenarbeit“ zurück. Gruppenarbeit bezeichnet dabei permanente Konzepte, die: *„(...) als Elemente der Primärorganisation die gemeinsame Erledigung des Tagesgeschäfts als Gegenstand haben und dauerhafte Veränderungen der Organisationsstruktur im Unternehmen bedingen“* (Steinmetz, 1998, S. 171).

### 3.1.1 Formen und Merkmale der Gruppenarbeit

Die Ansätze, Theorien und Konzepte die unter dem Begriff der Gruppenarbeit subsummiert werden, sind vielfältig. Sie lassen sich anhand ihrer zeitlichen Dauer und der organisatorischen Verankerung differenzieren. Es gibt sie innerhalb der regulären Arbeitsorganisation als dauerhafte eigenständige Form der Arbeitsorganisation, in Form der Gruppe bzw. des Teams oder als nicht in die Arbeitsorganisation integrierte temporäre Gruppe (vgl. Abb. II.12).

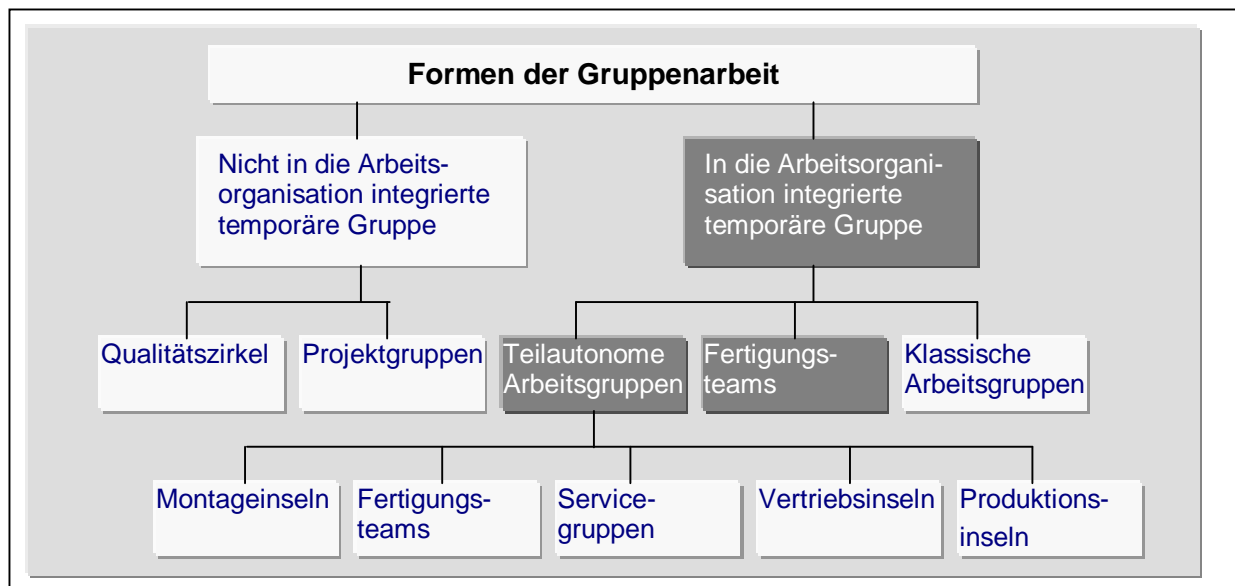


Abb. II.12: Formen der Gruppenarbeit (in Anlehnung an Antoni, 1996, S. 14)

In dieser Arbeit ist mit Gruppenarbeit eine in die Arbeitsorganisation integrierte Gruppe gemeint. Wie Gruppenarbeit als Grundelement einer solchen Organisationsstruktur verstanden werden kann, formulieren Erke & Kleinau (2000):

*„Gruppenarbeit ist eine Form der Arbeitsorganisation und der Arbeitsausführung, bei der*

- *einer mehr oder weniger autonomen Gruppe*
- *eine möglichst vollständige Aufgabe*
- *zur selbstständigen und verantwortlichen Bearbeitung übertragen wird.“*

Gruppenarbeit zeichnet sich nach Katzenbach & Smith (1993), Antoni (1996), Feigl (2000) durch folgende Merkmale aus:

- **Gruppengröße:** zwischen 5 - 12 Personen.
- **zeitliche Stabilität in der Zusammensetzung:** geringe Fluktuation in der Gruppe.

- **Kooperation:** interne Kooperation zwischen Gruppenmitgliedern und mit externen Personengruppen (vor- und nachgelagerte Bereiche, andere Schichten, Dienstleister, usw.) zum Aufbau einer umfassenden Handlungsorganisation.
- **Kohäsion:** der innere Zusammenhalt einer Gruppe als leistungsförderndes Element in Abhängigkeit der Beziehungsgestaltung und der Bedeutung der Gruppe für das Individuum.
- **Arbeitsauftrag:** eine gemeinsame Arbeitsaufgabe, die arbeitsteilig abarbeitbar ist.
- **gemeinsame Zielsetzung:** wird vom Unternehmen in Form von Produkt-, Mengen- und Qualitätsangaben vorgegeben und leitet sich aus der Arbeitsaufgabe ab.
- **Kommunikation:** regelmäßige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Gruppe, zwischen den Gruppen und mit externen Dienstleistern zur Aufrechterhaltung und Steuerung des Fertigungs- und Gruppenprozesses.
- **Entscheidungsfreiräume:** Möglichkeit der Selbstregulation auf der Grundlage zeitlicher und inhaltlicher Tätigkeitsspielräume für die Gruppe.
- **Rollenverteilung:** eine zeitliche Zuordnung von Aufgaben zu Personen.
- **Regeln und Normen:** werden durch die Organisation vorgegeben, informelle Gruppenregeln bilden sich heraus.
- **Know How:** gemeinsames Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um den Arbeitsauftrag auszuführen.

In der Praxis sind die einzelnen Merkmale je nach Art der Gruppenarbeit (siehe Abb. II.12) und nach den betrieblichen Rahmenbedingungen unterschiedlich stark ausgeformt. Dabei ist durchaus umstritten, welche Konzepte noch als Team- und Gruppenarbeit bezeichnet werden können und welche nicht. „Die gegenwärtige Integration von Qualitätssicherungsfunktionen in die Produktion, parallel zur Bildung von sogenannten Rotationsgruppen, hat in vielen Fällen nichts mit Gruppenarbeit (...) zu tun“ (Antoni, 1994, S. 46).

### 3.1.2 Vorteile der Gruppenarbeit

Die Vorteile, die von der Umsetzung der teilautonomen Gruppenarbeit erwartet werden, sind vielfältig (vgl. Antoni, 1994; Erke & Kleinau, 2000; Ulich, 1994; Stürzl, 1992):

- erhöhte Qualifikation der Mitarbeiter durch job rotation, job enlargement, job enrichment
- mehr Flexibilität bezüglich des Mitarbeitereinsatzes durch einen größeren Umfang an Tätigkeiten innerhalb und zwischen den Teams, die ein Mitarbeiter beherrscht
- Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter bei Problemlösungen, Innovationen und kontinuierlichen Verbesserungen
- weniger Regulationsaufwand durch Selbstregulation der Teams
- Verbesserung und Beschleunigung innerbetrieblicher Informations- und Kommunikationsprozesse
- größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Produkt sowie eine erhöhte Verantwortung und Arbeitszufriedenheit durch ein motivierendes Umfeld
- Verbesserung der Fertigungs- und der Produktqualität durch Eigenverantwortung der Teams im Qualitätsregelkreis
- Erzielung besserer Durchlaufzeiten für Produkte durch Abkehr vom Verrichtungsprinzip
- Verbesserung der Zusammenarbeit durch die Förderung von Gruppenprozessen

- Fokussierung auf Problembewältigung (keine Symptom- sondern Ursachenabstellung)
- Förderung des Denkens in Abläufen und Prozessen
- reduzierte Stillstandszeiten bzw. erhöhter Nutzungs- und Auslastungsgrad von Anlagen durch die Nutzung der Selbststeuerungskapazität von Teams mit Verantwortung für Total Productive Maintenance (TPM).

#### 3.1.3 Risiken und Gefahren der Gruppenarbeit

In der betrieblichen Praxis werden häufig unabhängig von der Art des Gruppenarbeitskonzeptes alle oben genannten positiven Effekte vom Management erwartet. Dies ist auch dann der Fall, wenn sich die Gruppenarbeit nur durch einmal monatlich stattfindende Teamgespräche unter Anleitung des Meisters von der fordistischen Arbeitsorganisation unterscheidet. Stellen sich die Effekte dann nicht ein, wird vom Scheitern der Teamarbeit gesprochen.

Neben den positiven Aspekten beinhalten Gruppenarbeitskonzepte jedoch auch Risiken und Gefahren:

- Überforderung der Mitarbeiter durch Aufgaben, die ihre fachlichen, intellektuellen und sozialen Kompetenzen überschreiten
- Entwicklung von unproduktiven Gruppenkulturen mit Trittbrettfahrern, Konflikten, Blockaden, Verantwortungsverschiebungen und Leistungsrestriktionen
- Entstehung von Opposition oder Gegenmacht durch Missbrauch der Kompetenzen oder der Autonomie
- negative Effekte der Gruppendynamik wie „groupthink“ und „social loafing“
- negatives Konkurrenzverhalten zwischen den Gruppen wie Vorenthaltung von Informationen, Sabotage und mangelnde Unterstützung
- Zeitaufwand und Bindung monetärer Ressourcen, die eine Nutzen-Kosten Rechnung erschweren können
- Frustration der Mitarbeiter beim Scheitern nicht nachhaltig gestalteter Programme und Konzepte.

Für die Initiatoren (Vorgesetzte, Führungskräfte und Berater) bedeutet dies, dass sie sich schon während der Konzeptionsphase der Gefahren bewusst sein müssen, um diesen frühzeitig durch geeignete Maßnahmen entgegenwirken zu können.

## 3.2 Fertigungsteams und Lean-Management

Zwischen Projekten und Konzepten der (teilautonomen) Gruppenarbeit und Teamarbeitskonzepten mit taktgebundener Fließfertigung (den sog. „Fertigungsteams“) mit Elementen wie Lean-Management, Kaizen (KVP) und TPM muss differenziert werden. *„Im Unterschied zum Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen bleiben bei Fertigungsteams japanischer Prägung die tayloristisch-fordistische Arbeitsteilung, Arbeitsstandardisierung und Fließbandfertigung, mit den sie kennzeichnenden Merkmalen hoch repetitiver, kurzzyklischer und monotoner Arbeit jedoch voll erhalten“* (Antoni, 1994, S. 41). Unter teilautonomen Arbeitsgruppen versteht man hingegen funktionale Einheiten der regulären Organisationsstruktur, die konstant zusammenarbeiten und denen die Erstellung eines kompletten (Teil-)Produkts verantwortlich übertragen wurde (vgl. Tab. II.1).

Tab. II.1: Unterschiede zwischen dem japanischen Fertigungsteam-Konzept und dem Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen (aus: Antoni, 1994, S. 41).

<b>Fertigungsteams</b>	<b>Teilautonome Arbeitsgruppen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fließband</li> <li>• Sequentielle (technische) Abhängigkeit</li> <li>• JIT/Zeitpuffer</li> <li>• Arbeitsteilung</li> <li>• Multi-Skilling</li> <li>• Arbeitsstandardisierung</li> <li>• Geringe horizontale &amp; vertikale Segmentierung</li> <li>• Meistersteuerung</li> <li>• Bestimmter Teamleiter</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Verfolgung der Unternehmensziele</li> <li>• Unbegrenzter Leistungsdruck</li> <li>• Kaizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boxenfertigung/Fertigungsinseln</li> <li>• Fertigungsflexibilisierung (technische Teilautonomie)</li> <li>• Material-/Produktpuffer</li> <li>• Arbeitserweiterung</li> <li>• Reprofessionalisierung</li> <li>• Individuelle u. kollektive Freiheitsgrade</li> <li>• Starke horizontale &amp; vertikale Segmentierung</li> <li>• Meister als Koordinator</li> <li>• Gewählter Gruppensprecher</li> <li>• Partizipation</li> <li>• Interessenausgleich</li> <li>• Vereinbarte Leistungsgrenzen</li> </ul>

In der europäischen Automobilindustrie sind am häufigsten Mischformen aus Fertigungsteams und teilautonomer Gruppenarbeit anzutreffen. Für beide Modelle sind in unterschiedlich starker Ausprägung Änderungen in der Organisations-, Ablaufs- und Führungsstruktur notwendig. Kennzeichnend ist die Abkehr von einer bürokratisch-zentralistischen Aufbauorganisation hin zu einer Dezentralisierung von Steuerungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen. Es müssen Organisations- und Führungsstrukturen geschaffen werden, die das Wissen aller Mitarbeiter nutzen. In der Führung wurden Statushierarchien als Störfaktoren identifiziert, die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse aufgrund von Machtauseinandersetzungen und Statuskämpfen eher behindern als fördern (vgl. Braczyk & Schienstock, 1996, S. 293). Dass die Erreichung der Ziele der Gruppenarbeit stark abhängig von der Ausprägung und Gestaltung des Konzeptes, von den Rahmenbedingungen (z.B. taktgebundene Fließfertigung oder Boxenfertigung) und vom Umsetzungswillen der Führungskräfte und Meister ist, wird dabei übersehen.

Das Lean-Production Konzept mit Fertigungsteams und einer Fließfertigung wird in der Literatur gegenüber dem Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit in seiner Produktivität und Effizienz als weit überlegen dargestellt (vgl. hierzu Bösenberg & Metzen, 1993; Günther & Tempelmeier, 1994; Malorny & Kassebohm 1994; Pfeiffer & Weiss, 1994; Womack, Jones & Roos, 1991). Die höhere Produktivität ergibt sich aus der hohen Produktionsgeschwindigkeit durch Arbeitsteilung, der Teilmechanisierung, dem modularen Aufbau der Systemkonfiguration und der Koordination des gesamten Montageprozesses durch ein einheitliches Steuerungs- und Informationssystem. Dieses schließt den Materialfluss, die verfügbaren Kapazitäten und deren Belegung mit ein. Bezüglich sozialer und persönlicher Faktoren wie Zufriedenheitsgrad, Motivation und Eigenverantwortung, physische und psychische Gesundheit sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten ist jedoch die der Arbeitsorganisation nach teilautonomen Gesichtspunkten der Lean-Production überlegen. (vgl. Antoni 1994, Berggren, 1991).

Lean-Management hat unmittelbar Auswirkungen auf die Gestaltung der Führungsaufgabe der Meister, da die direkte Führung mittels struktureller Maßnahmen (vgl. Kerr, 1977) substituiert wird. Lean-Management ist „ (...) *die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von industriellen Gütern und Dienstleistungen. Es erstreckt sich dabei sowohl auf die strategisch-langfristigen und auf die taktisch-mittelfristigen und operativ-kurzfristigen Aspekte*“ (Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 53). Das erfolgreiche Führen unter dem Einfluss von Lean-Management stellt neue Anforderungen an die Führungskompetenz aller Hierarchieebenen. Dabei kommt der Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu (vgl. Bösenberg & Metzen, 1993, S. 36f.). Lean-Production ist eine schlanke Produktionsform, weil „(...) *sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung – die Hälfte des Personals, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen (...)*“ (Womack, Jones & Roos, 1991). Die Verknappung der Ressourcen führte zu einem starken Umsetzungsdruck der Prinzipien des Lean-Managements. Gleichzeitig führte sie auch zu Widerstand auf Mitarbeiter- wie auf Meisterebene, da der Leistungsdruck mit der Wegnahme von Ressourcen deutlich anstieg.

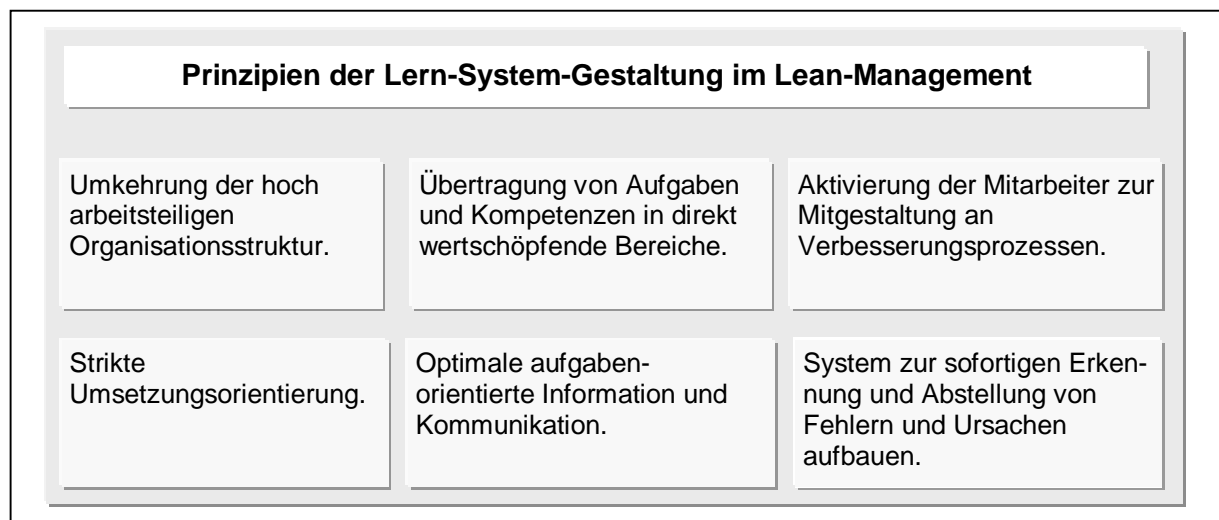


Abb. II.13: Prinzipien der Lern-System-Gestaltung im Lean-Management (in Anlehnung an Pfeiffer & Weiss, 1994, S. 130)

Aufgabe der Meister ist es, vor dem Hintergrund des eingeforderten hohen Selbstständigkeitsgrades der Mitarbeiter eine Gleich- und Zielgerichtetheit aller Aktivitäten zu gewährleisten. Die Leitgedanken und Arbeitsprinzipien müssen mit Hilfe persönlicher Techniken und mittels Werkzeugen auf Mitarbeiterebene zielgerichtet in Handeln umgesetzt werden. Den Meistern kommt in diesem Prozess eine Schlüsselstellung zu, da sie den Mitarbeitern die Leitgedanken, Arbeitsprinzipien, Grundstrategien, persönlichen Techniken und Werkzeuge des Lean-Managements vermitteln und die Umsetzung kontrollieren müssen. Gleichzeitig haben die Meister die Aufgabe, den Ansatz des Lean-Managements offensiv zu vertreten. Dies führt zu einer Erweiterung der Aufgaben der Meister, die für die industrielle Fertigung neuartig ist. Hatte der Meister bis vor Einführung des Lean-Managements noch die Aufgabe, den Mitarbeiter fachlich in technischen Aspekten und der manuellen Handhabe zu schulen geht es nun um die Vermittlung von Techniken auf mentaler und Einstellungsebene. Laut

Bullinger & Warnecke (1996) kann die Gestaltung der Arbeitsorganisation nach Prinzipien des Lean-Managements in folgenden Bereichen ansetzen: Organisation, Fertigung, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Marketing, Personalmanagement und Management. Springer (2000, S. 91) nennt die folgenden Merkmale, die den Wandlungsprozess der fordistischen Arbeitsorganisation hin zur Lean-Production verdeutlichen (vgl. Abb. II.13):

#### **Auflösung der Funktionalorganisation:**

Die im Taylorismus traditionelle Teilung von Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Finanzen und Personal wird zugunsten von Projektstrukturen (z.B. einzelne Fahrzeugprojekte) aufgegeben.

#### **Dezentralisierung der Verantwortung:**

Durch tayloristische Prinzipien in Fachabteilungen zentralisierte Funktionen werden den operativen Bereichen übertragen, z.B. von der zentralen Instandhaltung zu TPM durch die Teams auf Mitarbeiterebene.

#### **Dehierarchisierung in den Unternehmensstrukturen:**

Zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und zum Abbau nicht direkt wertschöpfender Arbeit werden Hierarchiestufen eingespart, z.B. Zusammenlegung der Meister- und Unterabteilungsleitersebene, und Führungsspannen deutlich erweitert. Entscheidungsbefugnisse werden an die Teams abgegeben.

#### **Reprofessionalisierung:**

Die Arbeitskräfte werden fachlich, z.B. in unterschiedlichen Arbeitsabfolgen und qualitätsspezifischen Themen, sowie überfachlich, z.B. in Gruppenarbeit, Problemlösungsmethoden, qualifiziert.

#### **Individualproduktion:**

Es wird stärker auf Kundenwünsche fokussiert. Produkte werden stark von Ergebnissen der Marktforschung und dem technisch Machbaren bestimmt. Die Folge in der Automobilproduktion ist eine Vielfalt von Modell- und Ausstattungsvarianten.

Lean-Production versucht die Vorteile der handwerklichen Produktion (hoher Qualitätsstandard, Flexibilität und Individualität, qualifizierte Mitarbeiter mit hoher Eigenverantwortung sowie flache Hierarchien) mit den Vorteilen der Fließfertigung (Schnelligkeit, niedrige Stückkosten) zu verbinden (vgl. Stürzl, 1992).

Lean-Management geht von folgenden mentalen Prozessen und Einstellungen zur Arbeit und Produktion aus (vgl. Bösenberg und Metzen, 1993, S. 40):

- **proaktives Denken:** künftige Handlungen werden vorausschauend initiativ durchdacht und gestaltet
- **sensitives Denken:** mit allen verfügbaren Sensoren die Umwelt erfassen und anpassungsbereit darauf reagieren
- **ganzheitliches Denken:** die Wirkung auf das Ganze bedenken und Mut zur Komplexität beweisen
- **Potenzialdenken:** alle verfügbaren Ressourcen erschließen und nutzen
- **ökonomisches Denken:** Vermeidung jeder Verschwendung, sparsam wirtschaften.

Die Meister haben die Aufgabe, diese Prozesse mitzugestalten und gleichzeitig die Kerngedanken des Lean-Managements an ihre Mitarbeiter zu vermitteln. *„Du trägst an deinem Arbeitsplatz die volle Verantwortung für dein Arbeitsergebnis. Verbessere es, wenn du die Möglichkeit dazu siehst“* (Bösenberg & Metzen, 1993, S. 43). Die Zentrierung auf die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter kollidiert oft mit vorhandenen Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen und den durch betriebliche Sozialisation entstandenen Einstellungen der Mitarbeiter. So stoßen solche Botschaften bei den Meistern und den Mitarbeitern auf Widerstand, da sie ihrer subjektiv empfundenen betrieblichen Realität widersprechen. Das in dieser Arbeit vorgestellte Projekt zielt auch darauf ab, diese Widersprüche transparent zu machen und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Führung manifestiert sich im Lean-Management auf drei Ebenen:

1. **Führungsfunktionen** werden über Input-Output Faktoren (z. B. welches Produkt gefertigt werden soll) definiert, kommuniziert und umgesetzt. So wird z.B. die Meisterebene im Cost Center Montagen im VW Werk Wolfsburg in die Planung von Fertigungsanlagen, die Mechanisierung von Montageabläufen und die Produktentwicklung, z.B. bei Modellwechseln oder Neuanläufen, eingebunden.
2. **Führungsstrukturen** werden geschaffen, die Kompetenzen, Aufgabenbereiche, Hierarchieebenen und Arbeitsorganisationsformen regeln.
3. Innerhalb der Führungsstrukturen regulieren **Führungsprozesse** Planung, Instruktion, Steuerung und Controlling-Funktionen.

### 3.3 Auswirkungen der Arbeitsorganisationsformen auf die Führungsrolle der Meister

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Diskussion des Taylorismus, Fordismus und des Lean-Managements für die Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister?

Die Anforderungen, die sich aus den einzelnen Führungstheorien und dem Wandel der Arbeitsorganisationsformen ergeben, sind hoch. Die Vielfalt der Ansätze führte bei vielen Meistern zu Verunsicherung in ihrer Führungsrolle und ihrem Führungsanspruch. Antoni (1992, S. 36) schreibt hierzu: *„Gerade die jüngere Generation erhebt vermehrt Ansprüche nach sinnvoller und befriedigender Arbeit und betrieblichen Mitsprachemöglichkeiten (...). Um diesen Anforderungen begegnen zu können, muss der Meister bereit und in der Lage sein, Mitarbeiter zu informieren, sie in Entscheidungen einzubinden und sein Handeln zu begründen. Mit anderen Worten erwartet der Mitarbeiter vom Meister verstärkt einen kooperativen Führungsstil.“* So wird eine Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen gefordert, der vielen Meistern nicht gelang und eher zu Unsicherheit, Irritation und Widerstand führte. Die Phase der Einführung von Gruppenarbeit und Lean-Management wird dann auch treffend als *„folgeschwere Bedrohungs- und Verunsicherungsphase“* der Meister charakterisiert (vgl. Kopp & Winther, 1996, S. 325). Die Meister wurden nicht oder nur in unzureichendem Maße in die Konzeption, Einführung und Implementierung der Gruppenarbeit mit einbezogen. Vielmehr wurde ihnen die Rolle von Statisten - oder für viele Meister noch bedrohlicher – die einer abzuwickelnden Verwaltungsmasse zugeordnet. Die meisten Szenarios sahen langfristig eine Auflösung der Hierarchieebene Meister voraus. Neue Perspektiven wurden mit der Arbeitsorganisationsform nicht eröffnet.



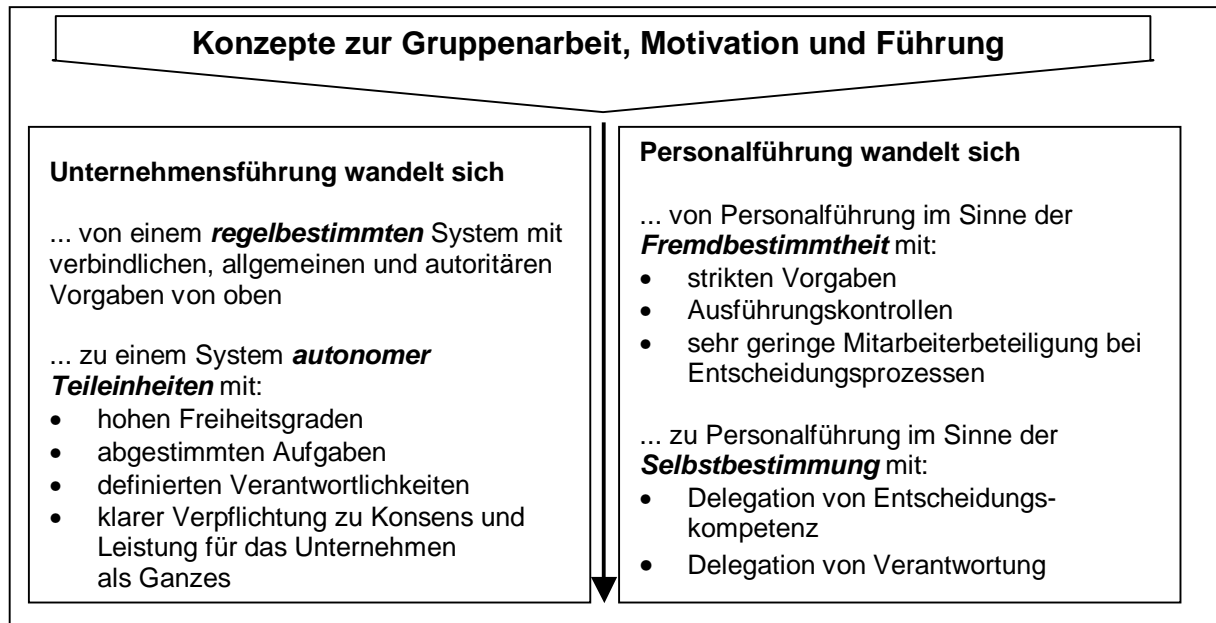


Abb. II.14: Der Wandel der Unternehmens- und Personalführung

Die Auswirkung der Gruppenarbeit und des Lean-Managements auf die Meisterrolle kommt einem Funktionsentzug von unten gleich. „*Integration ehemaliger Meisteraufgaben in die Gruppen und programmatische (häufig allzu schematisch angelegte) Abflachung der Hierarchien bringen die Meister in die Bredouille. In der Elektroindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automobil(zuliefer)industrie und vielen anderen Betrieben wird fieberhaft über die zukünftige Rolle des Meisters nachgedacht. Letztlich stecken insgesamt ca. 250.000 Meister in der Klemme*“ (Kopp & Winther, 1996, S. 318). Neben dem Funktionsentzug wandelt sich der an die Meister gestellte Anspruch bezüglich ihres Führungsverhaltens. Dieser änderte sich vom autoritären zum demokratischen und später zum situativen Führungsstil. Die Rolle der Meister wandelte sich vom „Anweiser“ und „Controller“ zum „Motivator“ und „Coach“. Die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten hatte so Auswirkungen auf die Personalführung (vgl. Abb. II.14).

Zum einen hat Lean-Management als „*neotayloristische Bedrohung und Verunsicherung*“ (Kopp & Winther, 1996, S. 324) auf die Meister gewirkt. Zum anderen haben sich vielfältige neue Anforderungen an die Meister ergeben. Auf der Einstellungsebene der Meister wird eine Offenheit für Veränderungen gefordert. Daneben bedarf es einer Abkehr von bereichsorientierten Egoismen, einer Hinwendung zu kosten- und schnittstellenübergreifendem Denken sowie Verantwortungsübernahme über Abteilungsgrenzen hinaus. Dies setzt einen Veränderungsprozess der gesamten Organisation, mit all ihren Elementen voraus. Gerade in der Anfangsphase erfordert ein solcher Lernprozess eine Fehlertoleranz auf Seiten der Führungskräfte und die damit verbundene Einstellung, Fehler als Anzeiger für Optimierungen des Systems und nicht als „zu bestrafende persönliche Mängel“ anzusehen. „*Kaizen geht von der Erkenntnis aus, dass es keinen Betrieb ohne Probleme gibt. Kaizen löst diese Probleme durch die Etablierung einer Unternehmenskultur, in der jeder ungestraft das Vorhandensein von Problemen eingestehen kann*“ (Imai 1996, S. 18).

Lean-Management fordert so auch den Übergang der direkten Mitarbeiterführung zu indirekteren Formen. So muss der Meister (bei funktionierender Teamarbeit) Verantwortungen, die er bisher wahrnahm (Anwesenheitsplanung, Einsatz der Mitarbeiter, Erstellung von Rotationsplänen, Ausschöpfen von Produktivitätspotenzialen) dem Teamkoordinator oder dem Team selbst überlassen. Durch diese Form der indirekten Führung ergibt sich ein andersartiger Personalführungsbedarf, der einen Anstieg der Wahrnehmung von Managementaufgaben mit einschließt. Als Bedrohungsszenario hat sich Lean-Management aufgrund einer weiteren Entfunktionalisierung für die Meister entwickelt. Die Meister mussten Aufgaben wie „*Feinsteuerung des Produktionsprozesses, Maschinenbelegung, Arbeitseinteilung, Arbeitsplatzwechsel, Schicht- und Urlaubsplanung, Materialdisposition, Qualitätsüberwachung (...) nach unten abgeben*“ (Kopp & Winther, 1996, S. 325). Kritisch lässt sich anmerken, dass sich innerhalb des Lean-Managements viele Anforderungen an den Meister und die Mitarbeiter formulieren lassen, es jedoch an einer konkreten Umsetzung dieser mangelt.

#### 3.3.1 Der Einfluss der Führungstheorien auf die Rolle des Meisters

Bis in die 1990er Jahre hinein wurden von vielen Personalentwicklern die Erkenntnisse der Führungsstilforschung (Lewin, Lippitt & White, 1938; Likert, 1961; Fleishmann & Harris, 1962) genutzt, um den kooperativen Führungsstil gegenüber dem autoritären als das Führungsverhalten der Wahl darzustellen. Nur langsam setzten sich differenziertere Führungsansätze durch. So entwickelten Tannenbaum & Schmidt schon 1958 ein Modell, welches ein differenzierteres Spektrum von Führungsmöglichkeiten zwischen den Dimensionen autoritär und kollektiv aufweist. Die expliziten und impliziten Anforderungen an eine Führungskraft, die durch das Modell von Tannenbaum & Schmidt (1958) formuliert werden, sind die, dass sie

- sich ihrem Handlungsspielraum bei der Mitarbeiterbeteiligung als vielstufiges Kontinuum zwischen autoritärer Alleinentscheidung und autonomer Gruppenentscheidung bewusst ist,
- die Fähigkeit besitzt, den jeweils intendierten Handlungsspielraum gegenüber den Mitarbeitern transparent zu machen,
- diesen Handlungsspielraum mit einem Repertoire an Führungs- bzw. Verhaltensweisen hinterlegen kann, das der Zielstellung Rechnung trägt und in der Lage ist, den jeweiligen Führungssituationen das passende Führungsverhalten zuzuordnen.

Im Gegensatz zu der eindimensionalen Kontinuum-Annahme bei Tannenbaum & Schmidt (1958), wonach sich Beziehungs- und Aufgabenorientierung gegenseitig ausschließen, legen die Ohio State Studien (Katz & Kahn, 1966) eine Unabhängigkeit der beiden Merkmale zugrunde. Ein Vorgesetzter kann somit sowohl hohe Rücksichtnahme, als auch hohe Aufgabenorientierung zeigen. Hinterlegt man die Aufgabenorientierung mit den vom Management vorgegebenen Unternehmenszielen und die Beziehungsorientierung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter, wird der Anspruch an den Vorgesetzten deutlich, beide Dimensionen in ausgewogener Weise zu berücksichtigen. Das Modell der Ohio Schule wurde von Blake & Mouton (1963) weiter konkretisiert (vgl. Abb. II.15).

## II Vom Wandel der Arbeitsorganisation und der Rolle des Meisters

### 3 Die Erosion der Meisterrolle: Gruppenarbeit, Fertigungsteams und Lean-Management

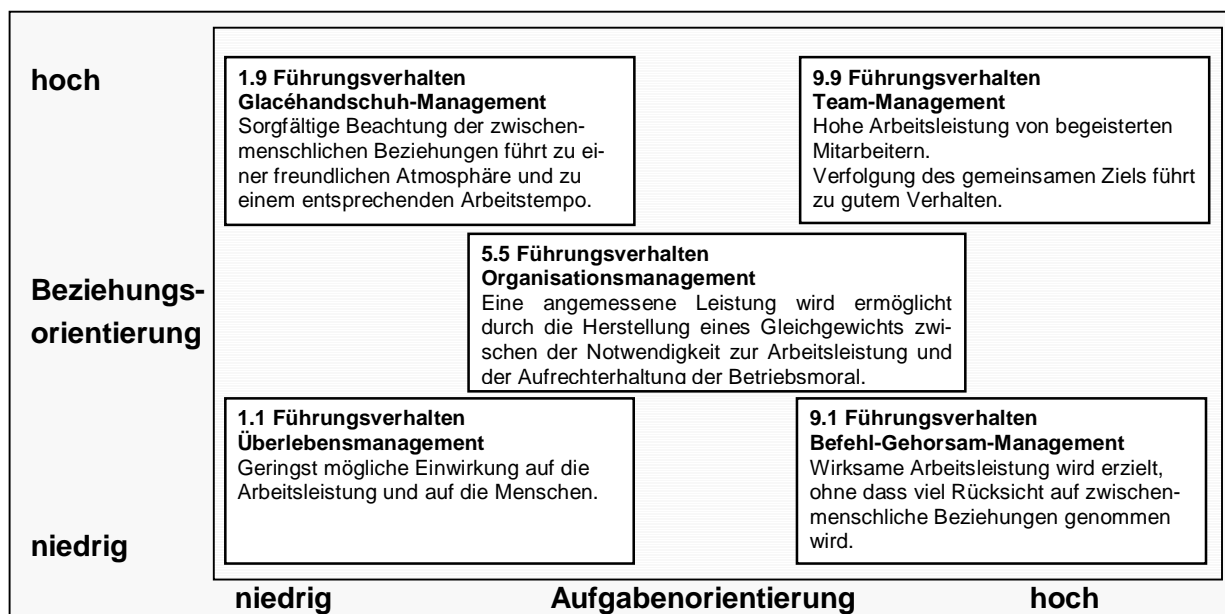


Abb. II.15: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton (1963)

Der Ansatz von Blake & Mouton bietet sich an, um die unterschiedlichen Erwartungen an das Führungsverhalten des Meisters bei der Einführung der Gruppenarbeit zu verdeutlichen. So wird während der Einführung der Gruppenarbeit meist ein deutlicher Schwerpunkt auf die Mitarbeiterorientierung gelegt, bzw. es werden in dieser Richtung starke Erwartungen bei den Mitarbeitern geweckt. Gleichzeitig werden die bisherige Meisterrolle und das oft autoritäre Führungsverständnis in Frage gestellt. Beobachtungen in der Praxis legen nahe, dass sich Teile der Meister in das Führungsverhalten Überlebensmanagement (1.1) flüchten (siehe Abb. II.15). Mangels Orientierungsmöglichkeiten und durch eine Unvereinbarkeit zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung kommt es zu einem Rückzug aus der Führungsverantwortung und -rolle. Die meisten Konflikte ergeben sich bei Meistern, die an dem Befehl-Gehorsam-Management (9.1) festhalten, da die Mitarbeiter einen beziehungsorientierten Führungsstil erwarten. Wichtig ist in der Einführungsphase auf eine starke Einbindung der Meister auf der konzeptionellen wie auf der Gestaltungsebene zu achten. Kritisieren kann man an diesem Ansatz, dass die Führungsstilkombination (9.9) unabhängig von situativen und persönlichen Variablen als am meisten erfolgsversprechend hervorgehoben wird. Damit erhält das Modell einen normierenden Charakter.

Reddin (1970) fügte dem Modell von Blake & Mouton (1963) eine dritte Dimension hinzu. Die Ausprägung der Effektivität hängt von folgenden situativen Variablen ab (vgl. Reddin, 1970, 65ff.):

- **Organisation:** Unternehmenskultur mit Normen und Werten, Regelungen, Anweisungen, Zielen und Strategien
- **Technologie/Arbeitsweise:** Verhältnis von Kopf- zu Handarbeit, Komplexität
- **Vorgesetzte:** Prädisposition für einen Führungsstil, Persönlichkeitsfaktoren
- **Nebengeordnete:** wechselseitige Abhängigkeiten und Interaktionsmuster
- **Unterstellte:** Erwartungen, Bedürfnisse.

Über den Grad der Deckungsgleichheit von Situationsanforderung und praktiziertem Führungsstil leitet Reddin die jeweilige Effektivität des Führungsverhaltens ab. Dabei unterscheidet er eine leistungswirksame von einer leistungsunwirksamen Ausprägung des Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der Situation (Reddin, 1970, S. 209ff.). Die in dem Modell von Reddin (1970) implizierten Kompetenzen einer Führungskraft bestehen in

- der Fähigkeit, die jeweiligen Situationen unter Berücksichtigung der Variablen Organisation, Technologie, Nebengeordnete und Unterstellte zu bewerten und das am effektivsten erscheinende Führungsverhalten zuzuordnen,
- der Kenntnis der eigenen Dispositionen bzw. eigenen Schwerpunkte im Führungsstil und -verhalten sowie ihrem Umgang damit.

Reddin unterscheidet dabei Stil-Flexibilität versus Stil-Starrheit (Reddin, 1970, S. 52ff.) und Stil-Beständigkeit versus Stil-Unbeständigkeit (Reddin, 1970, S. 258ff.), womit auch die Einsicht der eigenen Beschränktheit auf eben diese Variationsbreite einhergeht.

Eine maßgebliche Erweiterung des Ansatzes der Ohio-Studien stellt die Einbeziehung des Reifegrades der Geführten durch das Reifegradmodell von Hersey & Blanchard (1977) dar. Darin wird der aufgabenbezogene und soziale Reifegrad der Mitarbeiter als zentrales Kriterium für die Wahl eines effektiven Führungsverhaltens betrachtet (vgl. Wunderer, 1997, S. 68f). Nach der Analyse der Aufgabeneignung und sozialen Eignung des Mitarbeiters wählt der Vorgesetzte das dafür passende Führungsverhalten aus.

Einen weiteren Ansatz stellt die strukturelle Führung dar. Unter ihr versteht man die Steuerung und Koordination der Mitarbeiter durch strukturelle Maßnahmen, ohne dass ein Vorgesetzter direkt Einfluss nimmt (vgl. Wunderer, 1997, 5ff.). Maßgebliche Theorien und Ansätze zur strukturellen Führung sind das Harzburger Modell von Höhn & Böhne (1969) und das Management by Objectives (MbO). Typisch für das MbO ist der Aufbau einer Zielhierarchie in einem verschränkten Top--down und Bottom--up System. Ein neuerer Ansatz, der das Führen mit Zielen aufgreift, ist das Führen mit Balanced Score Card. Die Vorteile struktureller zielorientierter Führung liegen in einer Entlastung der Führenden bei operativen Entscheidungen, einer höheren Selbstständigkeit der Geführten bei der Zielumsetzung sowie einer höheren Mitwirkung bei der Formulierung der Ziele (vgl. Wunderer, 1997, S. 207). Das Harzburger Modell führt kooperative Führung durch allgemeine Führungsanweisungen ein. *„Auf der Basis einer differenzierten Aufgabenregelung werden ebenso differenzierte Festlegungen zur damit verbundenen Entscheidungs-, Weisungs- und Verantwortungsdelegation getroffen. Damit erhält der Mitarbeiter einen klar definierten, genau abgegrenzten Aufgabenbereich mit abgestuften Kompetenzregelungen“* (Wunderer, 1997, S. 204). Gerade auf die Arbeitsorganisationskonzepte der Gruppenarbeit haben das Harzburger Modell und der MbO-Ansatz einen Einfluss, da beide Modelle auf die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Selbststeuerung der Gruppen eingehen. Die Fähigkeit, den eigenen Bereich ziel- und ergebnisorientiert bei einem Höchstmaß an Verantwortungsdelegation zu führen, wird als konkrete Anforderung an die Führungskräfte gestellt.

#### 4 Der Meister in der Gegenwart: Coach, Fertigungsmanager oder doch traditioneller Meister?

Die Impulse für eine grundlegende Neugestaltung des Meisterprofils, immer wieder gebündelt in Meisterkrisen (vgl. Fischer, 1993; Behrens, Hardwig & Kädtler 1996, S. 25), ergeben sich aus den betrieblichen Veränderungsprozessen. Das Aufbrechen traditioneller Hierarchiestrukturen wurde durch die Einführung der Gruppenarbeit und die Gestaltung der Arbeitsorganisation nach den Prinzipien der Lean-Production verursacht. Ein weiterer Funktionsverlust ergab sich durch die EDV-gestützte Ablauf- und Prozessorganisation. Ähnlich wie sich das Bild vom arbeitenden Menschen durch Integration neuer Erkenntnisse zum „complex man“ entwickelte, hat sich die Meisterrolle zu einer recht uneinheitlichen und vielfältigen Palette aus Profilen, Anforderungen und Aufgaben entwickelt.

Die aufgezeigten Veränderungen in der Produktionstechnik, der Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie der Wertewandel führten zu fünf problematischen Entwicklungstendenzen (vgl. Fischer, 1993, S. 148ff.), die den Fortbestand der Hierarchieebene Meister gefährden:

- **Beseitigung der Dispositionsspielräume** durch Produktions- und Organisationstechnologien sowie elektronische Personaldatenerfassung, z.B. elektronischer Haken; Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme
- **Verlagerung von Dispositionsspielräumen** im Zuge von Konzepten der Gruppenarbeit durch Mitarbeiter, z.B. Instandhaltung (TPM), Logistik
- **Abbau und die Auflösung der Meisterstellen** durch Zusammenlegung mit der Unterabteilungsleitersebene und Besetzung dieser Stellen mit Ingenieuren
- **unterwertige Beschäftigung** formal qualifizierter Meister führt zu einer mangelnden Attraktivität der Meisterrolle, z.B. durch administrative und Verwaltungsaufgaben
- **Rückgang geeigneter Bewerber** zur Meisterrekrutierung aufgrund eines ausgedünnten Facharbeiterreservoirs.

Jauch (1997) stellte fest, dass die Meister in Unternehmen, in denen eine ganzheitliche Form des Meistereinsatzes praktiziert wurde (hoher Kompetenz- und Verantwortungsgrad bei Personalführung, Qualitätssicherung, Instandhaltung, Produktionsplanung und -steuerung, Zeitwirtschaft und Arbeitsplanung, Einrichten und Programmieren), ihre Aufgaben durch die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten an die Mitarbeiter und Gruppensprecher verloren. Faust, Jauch, Brünnecke, & Deutschmann (1994) sehen das Ende des Meisters als „*Unterführer der Produktion*“ durch Gruppenarbeit und die Verstärkung marktförmiger Koordination gekommen.

In einigen Unternehmen wurde eine Stärkung der Meisterrolle durch Reintegration von Planungs-, Steuerungs- und Personalführungsaufgaben betrieben. Jauch (1997) macht in diesem Zusammenhang auf zwei Rollenmuster aufmerksam: Zum einen auf den Meister als internen Unternehmer (Intrapreneurmodell), dem durch Dezentralisierung umfangreiche Aufgaben zurückgegeben werden und der so eine „*Renaissance*“ (Jauch, 1997, S. 381) erfährt. Zum anderen auf den Meister ohne Meisterschaft, der aufgrund der Verschmelzung von Unterabteilungsleiter- mit Meisterstellen mit Ingenieuren um Stellen als betrieblicher Vorgesetzter konkurriert, bzw. in die Funktion eines Sachbearbeiters ausweicht.

Tab. II.2: Übersicht über die Meisterprofile in Großunternehmen (nach Antoni, 2000, S. 75)

<b>Funktionen des Meisters</b>	<b>Kriterien</b>
1. Der neue traditionelle Meister	Fortschreibung der klassischen Meisterrolle mit stärkerer betriebswirtschaftlicher Verantwortung unter Einbeziehung der Prinzipien des Lean-Managements und des Total Quality Managements.
2. Der Shop-floor-Manager, das Intrapreneurmodell	Der Meister ist mit einer dezentralen Kosten- und Budgetverantwortung ausgestattet. Basis seiner Aktivitäten sind unternehmerisches Denken und Handeln. Kernaufgabe ist die Einhaltung und Optimierung der Parameter Kosten und Stückzahl (Produktivität), Qualität und Liefertreue.
3. Der Meister als Coach	Der Meister hat die Funktion einer übergeordneten Regelinheit, die sich erst bei Problemen und Schwierigkeiten einschaltet, die das Team bzw. einzelne Mitarbeiter nicht lösen kann. Kern seiner Rolle ist es, den Mitarbeitern Fertigkeiten zu vermitteln, die sie in die Lage versetzen, Aufgaben eigenverantwortlich wahrzunehmen. Seine Hauptfunktion liegt in einer beteiligungsorientierten Personalführung.
4. Keine Funktion	<p>Funktionen des Meisters werden nach unten an die Gruppensprecher und Gruppen abgegeben (Funktionsverlust nach unten), an Linienvorgesetzte (Funktionsverlust nach oben) und an zentrale Abteilungen. Die Gruppen haben einen hohen Grad an Selbstorganisation.</p> <p>Die Meister wandern in andere Funktionen und Aufgabenbereiche ab, z.B. technischer Sachbearbeiter, oder verbleiben auf ihren Stellen, ohne jedoch über ein klares Aufgaben- und Tätigkeitsprofil zu verfügen.</p>

Eine neue Rolle des Meisters ergibt sich aus seiner Einbeziehung in die Implementierung neuer Arbeitsorganisationsformen. Gutbrod (1994, S. 52ff.) hat dazu untersucht, inwieweit die Rolle der Meister bei der Umsetzung von Gruppenarbeit von den Handlungsspielräumen, den allgemeinen Leitbildern, den unterschiedlichen Interessenlagen und Einflussverhältnissen der Unternehmen abhängig ist. Sind die Rahmenbedingungen günstig, kann der Meister die Implementierung der Gruppenarbeit massiv unterstützen. Antoni (2000); Behrens, Hardwig & Kädtler, (1997); Fuchs-Frohnhofen & Henning (1997); Jauch (1997) und Scholz (1998) beschreiben die unterschiedlichen Rollen des Meisters in der Gegenwart (Tab. II.2 ). Sie zeigen die Spanne der Entwicklungen der Meisterrolle vom völligen Ausscheiden aus dem Unternehmen, über die bloße Koordination von Gruppen bis zur Reintegration als Führungskraft in der Gruppe auf. Im Folgenden werden die jeweiligen Meisterrollen vorgestellt.

#### 4.1 Der neue traditionelle Meister

Der neue traditionelle Meister steuert unter Beibehaltung der tayloristischen Fertigungsprinzipien den Arbeits- und Produktionsprozess. Seine Zuständigkeiten entsprechen weiterhin dem tayloristischen Meisterbild, allerdings unter veränderten Rahmenbedingungen (Abb. II.16):

- Überwachung der standardisierten Abarbeitung
- Ermittlung von Rationalisierungspotenzial durch Beobachtung
- Erhebung und Weitergabe relevanter Fertigungsdaten an das Management
- Anlernen der Arbeitskräfte
- disziplinarische und fachliche Führung der Mitarbeiter.

Materialwirtschaft, Logistik sowie Instandhaltungsaufgaben werden zum großen Teil durch interne und externe Dienstleister, wie der zentralen Instandhaltung abgedeckt. Einfache Routinearbeiten der Wartung übernehmen die Mitarbeiter, der Meister kontrolliert den Materialfluss und die Instandhaltungsaktivitäten in enger Abstimmung mit dem Instandhaltungsmeister. Für das Einrichten und Programmieren der Anlagen ist in der Regel der Anlagenführer zuständig. Der Meister koordiniert und überwacht diese Tätigkeiten. Die Programmplanung erfolgt zentral. Der Meister hat die Aufgabe, die Vorgaben umzusetzen, d.h. je nach Stückzahlvorgaben Personal vorzuhalten und flexibel auf Programmstörungen zu reagieren. Zeitwirtschaft und Arbeitsplanung sind Kernaufgaben in diesem Meisterbild. Qualitätssicherung wird in Zusammenarbeit mit den Qualitätsregelkreismitarbeitern und der zentralen Qualitätssicherung durchgeführt. Der Meister ist Hauptverantwortlicher für den KVP-Prozess in seinem Bereich. Er ist fachlich und disziplinarisch verantwortlich für seine Mitarbeiter und übernimmt einen Großteil der Personalführung, Unterweisung und Qualifizierung. Unterstützung erhält er von der Personalabteilung und seinen Vorgesetzten.

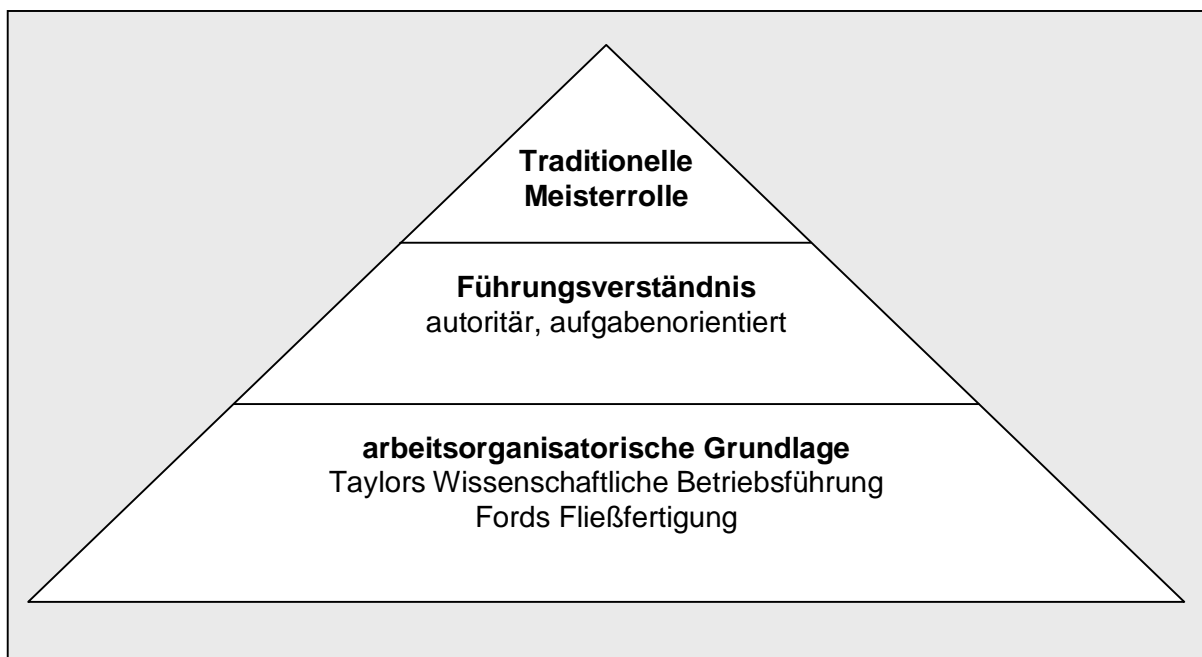


Abb. II.16: Traditionelle Meisterrolle

Charakteristisch für die neue traditionelle Meisterrolle sind

- die Passung zwischen (geringem) Tätigkeitsspielraum, arbeitsorganisatorischen Prinzipien der Fließfertigung und beschränktem Verantwortungsbereich
- die Verantwortung für das Produkt bezüglich Qualität, Stückzahl und Liefertreue
- die mangelnde Einbindung in strategische und mittelfristig planerische Tätigkeiten; die Kernaufgaben liegen alle im administrativen und operativen Bereich
- dass das Aufgabenprofil durch die Kompetenzen der Meister voll abgedeckt wird und somit bei einem Teil der Meister zu Unterforderung führt
- die Reduzierung der Personalführung auf Anweisung und Kontrolle
- die mangelnde Kosten- und Budgetverantwortung
- der nach wie vor hohe Verbreitungsgrad innerhalb der Automobilindustrie.

Das Führungsverständnis ist eher autoritär und aufgabenorientiert. Der Führungsanspruch des Meisters ist eindeutig und die Befugnisse der Mitarbeiter sind klar geregelt. Die aktive Beteiligung und die Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiter ist gering. Der Meister übernimmt neben den traditionellen Funktionen eine zusätzliche Optimierungsfunktion und bekommt somit von der Unternehmensseite die Aufgabe der dauerhaften Verbesserung des Produktionsprozesses übertragen (z.B. durch KVP oder KAIZEN) (vgl. Behrens, Hardwig & Kädtler 1997, S. 28). Ähnlich wie beim Shop-floor-Manager (siehe unten) versucht das Unternehmen damit die betrieblichen Führungskräfte aktiv am Verbesserungssystem der Produktionsabläufe zu beteiligen. Im untersuchten Unternehmen wird dies z.B. durch das Entwickeln und Umsetzen von Verbesserungsideen, dem Unterstützen der Teams bei Optimierungsideen und der aktiven Beteiligung an TPM- und TQM- Prozessen erreicht. Diesem Meisterprofil wird eine verstärkte Technikzuständigkeit zugeschrieben, womit der Status der Meister und ihre Autorität über die Funktion der Experten für Fertigungstechnik und Produkttechnologie hinweg gewahrt bleiben.

Die zunehmende Selbstorganisation der Mitarbeiter innerhalb von Gruppenarbeitskonzepten wird in diesem Modell nicht berücksichtigt. Es bleibt unklar, wie die Mitarbeiter in die Philosophien des Lean-Managements und des Total Quality Managements eingebunden werden können. Insgesamt scheint der Schwerpunkt eher auf der traditionellen Meisterrolle zu liegen. Einher geht die neue traditionelle Meisterrolle mit einem Mehr an Anforderungen aufgrund massiv verschärfter Qualitätsstandards, einem hohen Rationalisierungsdruck und immer enger werdender Regulationsmöglichkeiten aufgrund hoher Mechanisierungsdichte und Taktung. Der neue traditionelle Meister hat dabei vor dem Hintergrund hoher Auslastung, knapper Ressourcen und weitgehender Beibehaltung der tayloristischen Arbeitsorganisation immer noch die Rolle eines „Ausputzers“ (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 32). Als weiteres Problem hat sich die fehlende Einbindung der Meister in das Thema der Kosten- und Budgetverantwortung gezeigt. Ohne dezentralisierte Verantwortung für Budget und Kosten besteht wenig Motivation, sich des Themas anzunehmen. Eine intensive und kontinuierliche (Kosten-)Optimierung aller Prozesse erfordert ein klares Budget- und Kostenziel mit eben solcher Verantwortung. Diese Überlegungen und Erkenntnisse führten zur Entwicklung der Rolle des Shop-Floor-Managers und Intrapreneurs.



#### 4.2 Der Meister als Shop-floor-Manager bzw. als Intrapreneur

Der Meister als Shop-Floor-Manager zeichnet sich durch eine neu hinzu gewonnene betriebswirtschaftliche Verantwortung aus. Er erhält eigenständige Kostenverantwortung und die Zuständigkeit für die Produktionstechnik im eigenen Bereich. Er trägt so auf Grundlage einer internen Funktionsdifferenzierung die Verantwortung für seinen Bereich (vgl. Abb. II.17). Somit nimmt der Meister die Rolle eines Unternehmers im Unternehmen ein – das Intrapreneur-Modell. Der Meister setzt sich dabei in seinem Bereich aktiv mit der Kosten- und Ausgabenabwicklung auseinander, gleichzeitig geht dieser Ansatz aber weit darüber hinaus. Intrapreneurship soll das unternehmerische Denken und Verhalten auf allen Ebenen einer Organisation fördern. Die Vorteile einer solchen Erweiterung der Meisterrolle für das Unternehmen sind vielfältig. Die Kosten- und Budgetverantwortung, gekoppelt mit realen Entscheidungsfreiräumen in Budgetverteilung und -einsatz, verbunden mit einem transparenten monetären Anreizsystem, können zu einer deutlich stärkeren Verantwortungsübernahme bei der Budgeteinhaltung und Prozessoptimierung führen. Der Meister als Shop-Floor-Manager steuert den Fertigungsprozess nach den Prinzipien des Lean-Managements und des Total Quality Managements. Seine Zuständigkeiten sind gegenüber dem traditionellen Meisterbild deutlich erweitert, schließen aber weiterhin einen Teil von dessen Kernaufgaben mit ein. Die Aufgaben umfassen:

- Koordination von Maschinenbelegung, Arbeitseinteilung, Materialdisposition, Qualitätsüberwachung sowie deren Delegation an die Mitarbeiter
- Budgetplanung und -controlling
- Erarbeitung von Rationalisierungspotenzial unter Beteiligung der Mitarbeiter
- Kontinuierliche Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Fertigungsqualität unter Beteiligung der Mitarbeiter
- Erhebung und Weitergabe relevanter Fertigungsdaten an das Management
- disziplinarische Führung der Mitarbeiter
- Mitarbeit und Mitsprache in Projektgruppen zur Konstruktion neuer Produkte und Fertigungsanlagen.

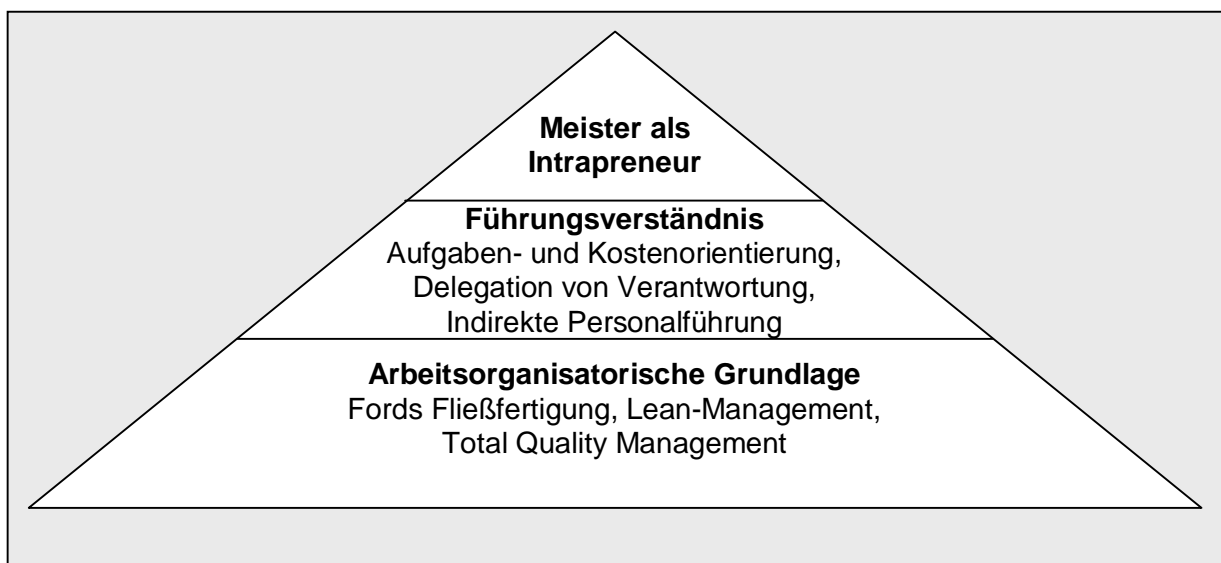


Abb. II.17: Der Meister als Intrapreneur

Beim Intrapreneur-Modell stehen die innovations-, integrations- und umsetzungsfördernden Aspekte der Führungsrolle im Vordergrund.

Charakteristisch für die Meisterrolle des Shop-Floor-Managers und Intrapreneurs sind

- Abgabe von administrativen wie operativen Tätigkeiten an die Mitarbeiter
- Hinzunahme von planerischen und strategischen Aufgaben innerhalb von Projektstrukturen
- Ablösung der direkten Personalführung durch die indirekte Personalführung
- Verantwortung für Prozesse wie für Produkte
- erhöhtes Anforderungsniveau aufgrund der Ausweitung von Fachaufgaben im Bereich neuer Technologien, Prozessgestaltung und Mitarbeiterbeteiligung (z.B. durch Moderation von KVP-Workshops)
- umfangreicher und intensiver Umgang mit elektronischer Datenverarbeitung und neuen Informationstechnologien
- Personalführung unter dem Fokus der Kosten- und Aufgabenorientierung
- Kosten- und Budgetverantwortung innerhalb der eigenen Kostenstelle mit klaren Zielvorgaben vom Management
- teilweise Überforderung von Meistern aufgrund des Aufgaben- und Anforderungsprofils.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Wahrnehmung der Rolle des Shop-Floor-Managers und Intrapreneurs sind (vgl. Blocher, 1990, S. 34f.)

- umfassendes fachliches, technisches und überfachliches (Personalführungs-)Know-how
- reale Entscheidungsbefugnisse bezüglich des eigenen Budgets für Anlagen, Maschinen, Betriebsmittel und Personal
- klare und messbare Zielvereinbarungen
- betriebswirtschaftliche Strukturierung von Abteilungen und Meisterschaften nach Profit-Centern
- dezentrale projektorientierte Organisationsstrukturen, mit kurzen Informationswegen, flachen Hierarchien und autonomen Einheiten
- Vertrauenskultur innerhalb und zwischen Hierarchien und innerhalb und zwischen Bereichen.

In der Führungsforschung wird das Intrapreneur-Modell immer wieder mit den Eigenschaften des Unternehmertums in Zusammenhang gebracht. Dazu zählen (vgl. Wunderer, 1994, S. 251)

- Innovationsfähigkeit
- Entscheidungsfreude
- Handlungs- und Umsetzungsmotivation
- Sozialkompetenz
- Risikobereitschaft.

Besondere Bedeutung hat der Lean-Management-Ansatz als Handlungsleitlinie für die Rolle des Intrapreneurs wegen der Prinzipien

- Aktivierung der Mitarbeiter zur intensiven Mitwirkung an Verbesserungsprozessen

- strikte Umsetzungsorientierung und Kostendenken
- aufgabenorientierte Information und Kommunikation
- Systemorientierung im Hinblick auf die sofortige Erkennung und das Abstellen von Fehlern und deren Ursachen.

Ziel des Führungsmodells des Intrapreneurs ist, neben dem eigenen Rollenverständnis als Unternehmer im Unternehmen, die Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern. Dies soll vor allem durch indirekte und strukturelle Führungsinstrumente auf kollektiver Ebene geschehen. Dabei steht die Selbstorganisation und -steuerung der Mitarbeiter im Vordergrund. Grundlage dafür soll das unternehmerische Handeln der Mitarbeiter sein. So kann der Meister in der Praxis z.B. dem Team die Ausgaben bei Fertigungsfehlern und Produktionsmitteln erläutern und den durch den Taylorismus verloren gegangenen Blick für die Betriebszusammenhänge wieder geben.

In der Praxis ist die Umsetzung des Rollenprofils des Intrapreneurs schwierig. Die Übertragung der Budgetverantwortung mit realen Entscheidungsspielräumen ist gerade in größeren Unternehmen nur in sehr geringem Ausmaß möglich. Alle bedeutenden Parameter zur Zielerreichung, wie Anzahl der zu fertigenden Produkte pro Zeiteinheit, Personalaufkommen und Materialverbrauch werden vorgegeben. Aufgrund der hohen Mechanisierungsichte und der engen Festlegung sämtlicher Parameter sind die Freiheitsgrade sehr gering. In *„der unmittelbaren Automobilindustrie finden sich kaum handgreifliche Ansätze für mehr Handlungsautonomie und Eigenverantwortung der Meister in wirtschaftlicher Hinsicht“* (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 33). Dort, wo die Übertragung des Budgets gelingt, steigt mit der Zunahme an Verantwortung auch der Druck, mit dem Ziele eingefordert werden und mangelnde Zielerreichung geahndet wird. Das Abpuffern durch geteilte Zuständigkeiten im Stab-Linien-Verhältnis fällt weg (vgl. Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 26). Die Ökonomisierung der Meisterschaft durch eigenständige Kostensteuerung und Budgetverantwortung gefährdet die traditionelle Vermittlerposition des Meisters zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern (vgl. Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 29). Aufgrund der technischen Fertigungs- und Produktkomplexität, mit einem hohen Anteil an elektronischen Bauteilen, ist die Kompetenz der Meister und Mitarbeiter zur Weiterentwicklung von Produkten und Fertigungsprozessen begrenzt. Der Meister gerät in einen *„(...) nahezu aussichtslosen Konkurrenzkampf mit Ingenieuren“* (Faust, Jauch, Brünnecke, & Deutschmann, 1994, S. 123). Dezentrale projektorientierte Organisationsstrukturen mit kurzen Informationswegen, flachen Hierarchien und autonomen Einheiten sind innerhalb der Automobilproduktion, in der 10.000 Mitarbeiter pro produzierendem Standort keine Seltenheit sind, schwierig umzusetzen. Dies ist der Fall, weil der Koordinationsanspruch enorm ist und die zeitliche Verkettung der aufeinander folgenden Produktionsstufen eine eigenständige Optimierung einzelner Bereiche auf Meisterebene massiv erschwert. Dies führt in der Praxis dazu, dass das Intrapreneur-Modell zwar eingeführt, aber aufgrund der oben genannten Rahmenbedingungen nur sehr eingeschränkt umgesetzt wird. So fragen Behrens, Hardwig & Kädtler (1996, S. 29) kritisch: *„Wie viel Unternehmensprofil oder produktionsferne Anforderungen verträgt eine produktionsnahe Führungsposition, die zugleich auch weiterhin die andere Seite der traditionellen Meisterfunktion, die soziale Bindung zur Produktion gewährleisten soll?“* Was von der Rolle des Intrapreneurs übrig bleibt, ist dann häufig eine grobe Verhaltensorientierung im Sinne

der Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln. Diese kann ohne klare strukturelle Unterstützung und Verankerung innerhalb der Organisation schnell verloren gehen.

Behrens, Hardwig & Kädtler (1996, S. 29) sprechen sich in diesem Zusammenhang für eine klare Schwerpunktsetzung innerhalb der jeweiligen Meisterrolle aus: *„So gilt bei der betrieblichen Reorganisation, dass die verschiedenen Dezentralisierungsziele und -strategien und die verfolgten Meisterkonzepte nur in bestimmten Kombinationen eine tragfähige Lösung ergeben werden. Wo z.B. umfassende, konsequente und kontinuierliche Ausschöpfung von Kostensenkungsspielräumen und Leistungsreserven zum Leitziel erhoben wird, da kann nicht gleichzeitig die personale Vermittlungsfunktion zwischen Betrieb und Meister intensiviert werden, zumindest nicht an ein und dieselbe Person.“* In der personalen Vermittlungsfunktion zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter liegt der Schwerpunkt der Rolle des Meisters als Coach. Bezüglich der Selbststeuerung und -organisation gibt es dabei allerdings auch Überschneidungen zur Rolle des Meisters als Intrapreneur.

#### 4.3 Der Meister als Coach

Der Meister als Coach beinhaltet die Kernmerkmale der traditionellen Meisterrolle, angereichert durch die Führungsmerkmale bei Gruppenarbeitskonzepten. Der Meister überträgt einen Großteil der Personalführungs-, Organisations- und Administrationsaufgaben an die Gruppe (speziell an den Gruppensprecher). Der Schwerpunkt der neuen Aufgabe des Meisters liegt dabei in der Unterstützung seiner Gruppen in Richtung Eigenverantwortung und Selbstständigkeit (vgl. Abb. II.18).

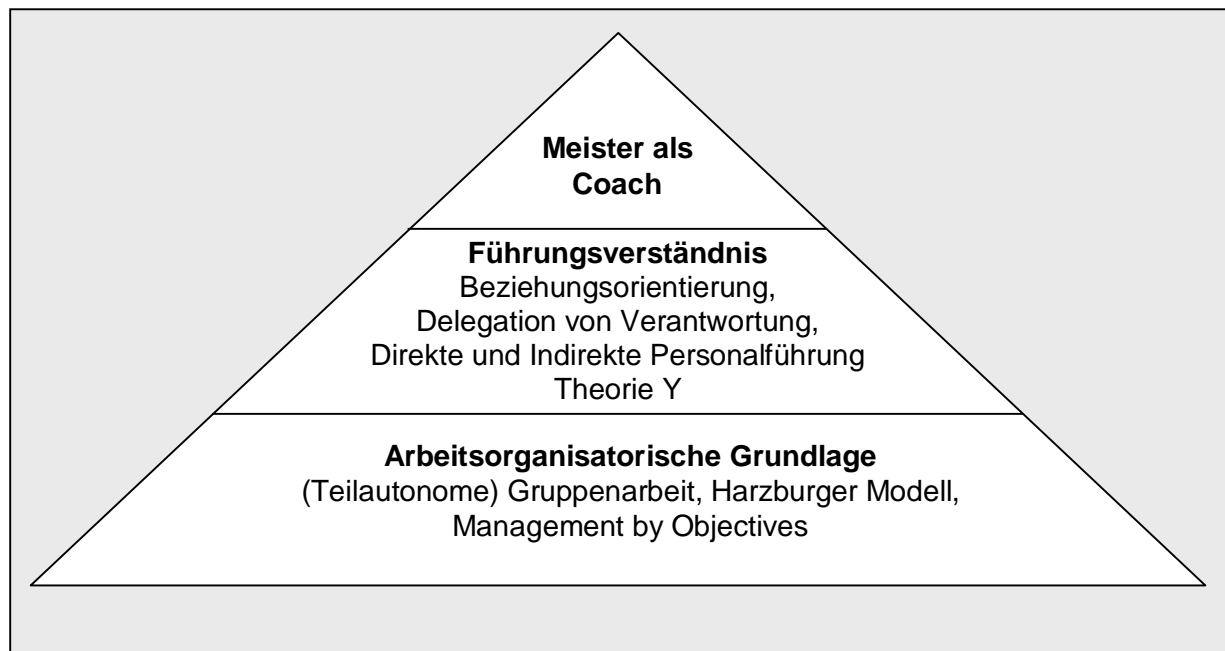


Abb. II.18: Die Rolle des Meisters als Coach

Der Meister initiiert Gruppenaktivitäten und führt seine Teams zielbezogen durch Soll-Ist-Vergleiche. Handlungsanweisungen werden durch Zielvereinbarungen abgelöst. *„Von Unternehmensseite wird von ihm [gemeint ist der Meister (Anmerkung des Verfassers)] eine verstärkte Betreuung der Mitarbeiter im Sinne eines kooperativen Führungsstils erwartet, um*

*das Potenzial der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzen zu können“* (Antoni, 1992, S. 38). Einen Großteil seiner operativen und administrativen Zuständigkeiten hat der Meister den Gruppen (hier vor allem den Gruppensprechern bzw. Teamkoordinatoren) übertragen. Das Aufgabenspektrum umfasst

- Überwachung der Budgeteinhaltung
- Moderation von Workshops zur Rationalisierung
- Initiierung von KVP-Prozessen auf der Mitarbeiterebene
- Erhebung und Weitergabe relevanter Fertigungsdaten an das Management
- zielorientierte Führung und Koordination der Gruppe mit fachlicher und disziplinarischer Führung der Mitarbeiter
- Stabilisierung der Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit und kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems (vgl. Antoni, 1992)
- Mitarbeit und Mitsprache in Projektgruppen zur Konstruktion neuer Produkte und Fertigungsanlagen.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Personalführung, -entwicklung und -qualifizierung. Der Meister ist für die Sicherstellung der Rahmenbedingungen verantwortlich und führt Maßnahmen zur Qualifizierung, Optimierung und Konfliktregelung in den Gruppen durch. So wird der Meister nach Kocyba (2000, S. 139) zum Trainer und Coach. Behrens, Hardwig & Kädtler (1997, S. 26) beschreiben die Kernaufgabe des Meisters als Coach als kommunikative und moderierende Personalführung.

Die Abgabe technischen und fachlichen Know-hows an zentrale Stellen und die Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter, führten beim Meister als Coach zu einer Schwächung der Stellung und natürlichen Autorität. Daher ist umstritten, inwieweit der Meister als Coach eine dauerhafte Funktion ausfüllen kann. Nach Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann (1994) geht die betriebliche Dezentralisierung auf der Grundlage selbstorganisierter Gruppen mit einer Erosion der Meisterposition einher. *„Die Hereinnahme von Regulierungs- und Steuerungskonzepten in die weitgehend homogene Gruppe bei nur begrenzter Integration indirekter Funktionen und Fortbestand der betreffenden Stabsabteilungen entzieht der Meisterposition ihre Substanz“* (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1996, S. 26).

In der Praxis ist bei einem Teil der Meister ein im Gegensatz zur Gruppenarbeit stehender Impuls zu beobachten. Der Rückzug auf die hierarchische Disziplinarautorität zur Durchsetzung der Unternehmensinteressen und eine einseitige Überbetonung der Aufgabenorientierung. Antoni (1992, S. 39) beschreiben ein anderes Fluchtverhalten: Die Meister *„(...) flüchten daher gerne in technische und organisatorische Aufgaben, wie die Bereitstellung von Material, die Bearbeitung von technischen Problemen und Störungen oder in Bürotätigkeiten.“* Von besonderer Bedeutung ist vor diesem Hintergrund die Herausarbeitung eines neuen, beteiligungsorientierten Rollenverständnisses und eines spezifischen Aufgabenprofils.

Charakteristisch für die Rolle des Meisters als Coach sind

- Abgabe von administrativen und operativen Tätigkeiten an die Mitarbeiter
- Nebeneinander von direkter und indirekter Personalführung
- Verantwortung bei der Bereitstellung notwendiger Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter, die eine Selbststeuerung der Gruppen ermöglichen
- deutlich erhöhtes Anforderungsniveau die beteiligungsorientierte Führung von Mitarbeitern (z.B. durch Moderationsfunktion und Initiierung von Zielvereinbarungsprozessen in den Gruppen) betreffend
- Beurteilung der Team- und Individualleistung der Mitarbeiter als Grundlage für eine leistungsdifferenzierte Entlohnung
- häufig unklares Rollen- und Tätigkeitsprofil aufgrund der Abgabe von Kompetenzen an die Mitarbeiter, ohne die Hinzunahme von neuen Aufgaben.

Die Personalführungsaufgabe des Meisters als Coach zeichnet sich durch ein spezifisches Führungsverhalten aus, das sich auch in der Arbeitsorganisation widerspiegelt (Abb. II.19).

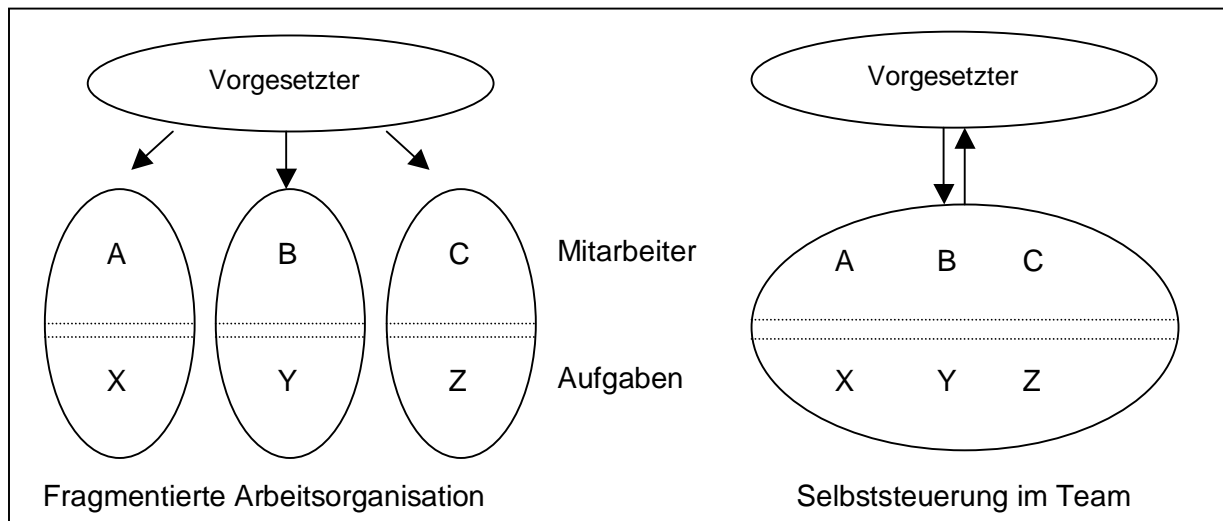


Abb. II.19: 2 Modelle der Aufgabensteuerung (Alioth, 1995, Sp. 1901)

Alioth hat dazu vier Hauptfunktionen der Führungskräfte von sich selbststeuernden Gruppen entwickelt (vgl. Alioth, 1995, Sp. 1900f.): „(...)

1. *die Kontrolle der Systemschwankungen durch situationsangepasste Unterstützung durch den Vorgesetzten*
2. *die Qualifikation der Mitarbeiter zu einer kollektiven Kompetenz zur Bewältigung außergewöhnlicher Situationen*
3. *die Förderung und Implementierung von Neuerungen durch Moderation (...)*
4. *die Führung der Mitarbeiter durch das Setzen von realistischen Zielen im Hinblick auf die Primäraufgaben und ein entsprechendes Feedback.“*

Die Grundlage bieten die Modelle zur delegativen Führung, die die bessere Anpassungsfähigkeit und größere Motivation der Mitarbeiter bei der Übertragung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten herausstellen.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Wahrnehmung der Rolle des Meisters als Coach sind

- hohes Potenzial der Mitarbeiter, was die Ausführung höherwertiger Tätigkeiten, wie Planung und Administration angeht sowie ein hoher Selbststeuerungsgrad
- klares höherwertiges Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum für den Meister und damit ein Ausgleich des Verlustes an Autorität, Wertschätzung und Know-how
- umfassendes überfachliches (Personalführungs-)Know-how des Meisters, gerade zur beteiligungs- und beziehungsorientierten Führung
- reale Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter bezüglich der Aufgaben
- Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern auf Gruppenebene und ein leistungsdifferenzierendes Entlohnungssystem.

#### 4.4 Die Abschaffung der Meisterebene

Einige Unternehmen betreiben die Abschaffung der Meisterebene. Diese Rationalisierungsmaßnahme (z.B. durch Lean-Management) geht besonders mit der Verflachung von Hierarchien im Unternehmen und der intensiven Qualifizierung von Gruppensprechern einher. Die Gruppen- oder Teamsprecher sind meistens vom Unternehmen ausgewählte Mitarbeiter, die für ihre neue Aufgabe oftmals besser und gezielter qualifiziert werden, als es die Meister für ihre Führungsrolle sind. Durch die neue Teamsteuerung und die Abschaffung der Meisterebene erzielt das Unternehmen eine Kosteneinsparung (vgl. Behrens, Hardwig & Kädtler, 1997, S. 29.). Die unterste Führungsebene (Unterabteilungsleitersebene) wird dabei von Produktionsprozessleitern oder Betriebsingenieuren besetzt, die Aufgaben wahrnehmen, die vormals Meister und Unterabteilungsleiter ausführten. Geführt werden die sich weitgehend selbst steuernden Gruppen über Zielvereinbarungen. Hierzu werden meist Ingenieure mit technischem Know-how oder besonders geeignete ehemalige Meister eingesetzt. Wo innerhalb von Gruppenarbeitsstrukturen Meisterstellen wegfallen, findet häufig nur eine Verlagerung der Führungsaufgaben auf die Gruppensprecher oder Teamkoordinatoren statt. Problematisch ist dabei, dass dies häufig ohne offizielles Mandat geschieht. Die Personalführungsfunktion liegt dann auf disziplinarischer und fachlicher Ebene beim Unterabteilungsleiter, wird aber faktisch häufig vom Gruppensprecher wahrgenommen. Gerade bei der Gruppenarbeit sind solche unklaren Rollen bei Unterabteilungsleitern, Meistern und Gruppensprechern häufig, und die Unterschiede zwischen den Funktionen des Meisters und der Gruppensprecher verschwimmen. So besteht die Gefahr, dass der Gruppensprecher zu einem klassischen Meistervertreter wird oder die Hierarchiestufe des Meisters faktisch durch die des Gruppensprechers ersetzt wird. Bei den Meistern lösen solche Abschaffungsszenarios vielfach Ängste und Widerstand aus. Von Bedeutung sind hier ein sicheres Netz in Form von klaren Perspektiven und Zukunftsaussichten sowie ein wertschätzender Umgang mit ihren Ängsten. Insgesamt ist festzustellen, dass die Automobilbetriebe an der Meisterposition festhalten und die Position des Meisters als produktionsnahe Führungsposition in ihrem Kern erhalten bleibt. Im Mittelpunkt der Meisterrolle steht die Kompetenz *„(...) auf der Grundlage persönlicher Einschätzungen die funktionalen organisatorischen und sozialen Vermittlungsleistungen zu erbringen, die für einen reibungslosen Betriebsablauf erforderlich sind und die sich nicht auf technischem oder bürokratischem Wege bewältigen lassen“* (Behrens, Hardwig & Kädtler, 1997, S. 42).

#### **4.5 Fazit zur Meisterrolle in der Gegenwart**

Die hier aufgezeigten Meisterrollen sind in den unterschiedlichen Industrieunternehmen in Abhängigkeit von der vorherrschenden Arbeitsorganisation, den Produktionsfaktoren und dem Grad an Zentralisierung bzw. Dezentralisierung vorzufinden. Von einem breiten Funktionsverlust und dem Verschwinden der Hierarchieebene Meister, wie es noch Mitte der 1990er Jahre prophezeit wurde, ist nicht auszugehen. Hingegen sind Funktions- und Autoritätsverluste aufgrund der Abgabe von Kompetenzen an Gruppen, Gruppensprecher und zentrale Abteilungen zu verzeichnen.

Der Meister gewann gerade in Großunternehmen an Aufgaben hinzu. Diese verlangen allerdings einen Wandel bzw. eine Ergänzung in der Meisterrolle vom Fachmann für Technik und Prozesse zum Fachmann für Personalführung, Wissensmanagement, Problemlösung und Komplexitätsbeherrschung. Aus der Budgetverantwortung mit dem Auftrag der kontinuierlichen Produktivitätssteigerung auf der einen und dem eingeforderten kollektiven Führungsstil auf der anderen Seite ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen klarer Aufgaben- und Kostenorientierung sowie der Förderung der Selbstregulation der Mitarbeiter. Aus Sicht der Meister sind das zwei sich häufig widersprechende Anforderungen an ihre Rolle.

Im untersuchten Unternehmen und in verschiedenen Projekten wurden bei den Meistern die unterschiedlichsten Vorstellungen bezüglich der Ausgestaltung ihrer Führungsrolle angetroffen. Dies war auch innerhalb von Abteilungen der Fall, die sich durch eine relativ homogene Gestaltung bezüglich Produktionssystem, Arbeitsorganisation und Meisterrolle auszeichneten. Hier wurde der Einfluss von Persönlichkeit und individueller Einstellung auf die Führung deutlich. So fanden sich innerhalb einer Montagelinie zwei Meisterschaften, die sich in den Parametern Selbstständigkeit versus Kontrolle maßgeblich unterschieden. In der einen Meisterschaft fanden die Anwesenheitsplanung, die Arbeitseinteilung und die Gruppengespräche selbstständig durch die Gruppen statt. Der Meister hatte nur noch eine übergeordnete Koordinationsfunktion. In der anderen direkt anschließenden Meisterschaft wurden diese Aufgaben vom Meister so gesteuert, dass er alles einseitig vorgab und das Gruppengespräch zur Einwegkommunikation nutzte.

Die bisher vorgestellten Profile spiegeln eher vage Zielprojektionen (vgl. Behrens, Hardwig & Kädtler, 1997, S. 29f.) wider, als dass sie im streng wissenschaftlichen Sinne voneinander abgrenzbare Rollen bilden. So sind in den seltensten Fällen deutliche Abgrenzungen und klare Zuordnungen zu spezifischen Profilen möglich. Vielmehr gibt es die unterschiedlichsten Mischformen, teils aufgrund einer bestehenden Diffusität der Meisterrolle im Unternehmen insgesamt oder aufgrund individueller Präferenzen und Fähigkeiten der Meister.



## 5 Das zukünftige Anforderungsprofil des Industriemeisters: der Meister als Prozessmanager

Das Bild vom Industriemeister der Zukunft wurde in der Vergangenheit häufig entworfen (Kopp & Winther, 1996). Im Kern wurden allerdings immer die gleichen Aufgaben und Tätigkeiten benannt

- Steuerungsfunktion des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs inklusive der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Produkte
- soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion durch Einbeziehung der Mitarbeiter und Förderung der Selbststeuerung
- Zielsetzungs- und Controllingfunktion
- Kostendenken und Budgetverantwortung.

Diese Anforderungen bilden das klassische Rollenprofil des Industriemeisters. Zentral sind die Fragen, welche Aufgaben sich in welcher Form an die Mitarbeiter delegieren lassen, was weiterhin die Kernaufgaben des Meisters sind und welche Aufgaben der Meister von Stabsabteilungen übernehmen kann. Die in Kapitel II.4 beschriebenen Meisterprofile stellen die Verteilung der Tätigkeiten im jeweiligen Funktionsraum als statisch dar. Sie gehen nicht auf das Verhältnis der Aufgaben eines Meisters zueinander ein. Nur das Ausmaß der Aufgabenverteilung durch Delegation und Abwanderung erscheint unterschiedlich. Dabei ist die Unterscheidung der Rollenprofile innerhalb einzelner Funktionen schwierig und teilweise willkürlich. Neue grundlegende Profile die über die klassischen Aufgabenbereiche hinausgehen werden nicht formuliert. Es wird ein Wandel im Sinne von weniger oder anders als zuvor proklamiert. Eine grundlegende Neu-Definition findet nicht statt. Die arbeitsorganisatorischen Anforderungen aufgrund des technologischen Wandels werden nicht berücksichtigt.

### 5.1 Die Dynamisierung der Meisterrolle

Die genannten Schwächen versucht das nachstehende Modell durch die Dynamisierung der Meisterrolle zu beheben. So wird die Variationsbreite der Tätigkeiten nicht mehr von einem Modell abhängig gemacht, sondern per se zum Rollenmerkmal erhoben. Die Art der Führungsaufgaben ist abhängig von den Anforderungen der Unternehmung und von der Phase des Produktentstehungsprozesses. Die Aufgaben und das Rollenprofil des Meisters werden vor dem Hintergrund der lernenden Organisation um ein in der Unternehmung einzigartiges Funktions- und Aufgabenspektrum erweitert. Die Meister werden als Agenten des organisationalen Lern- und Entwicklungsprozesses betrachtet. Sie übernehmen dabei einen Großteil der Führungs- und Kommunikationsprozesse im jeweiligen Unternehmen. Dabei ist das neue Aufgabenspektrum eng an die Rolle des Meisters gebunden und lässt sich im Gegensatz zu den klassischen Meisteraufgaben nur sehr eingeschränkt an andere Personengruppen im Unternehmen delegieren. Eine klare Beschreibung des Rollenprofils des Meisters ist nur vor dem realen Organisationshintergrund möglich. Behrens, Hardwig & Kädtler (1997, S. 27) schreiben im Hinblick auf die Diffusität generalisierter Meisterrollen: *„Die Lücke zwischen abstrakt plausibel zu machender Möglichkeit und betrieblicher Wirklichkeit ist (...) auf dem Wege eindeutiger, zwingender Ableitung nicht zu schließen. Sie wird vielmehr durch betriebliche Entscheidungen und Entwicklungen geschlossen (...)“*

Ziel des nachfolgenden Modells ist es, Anhaltspunkte zu geben, wie die Meisterrolle an den Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet werden kann. Dazu wird nicht im Sinne eines Mehr oder Weniger an Budgetverantwortung (Rolle des Intrapreneur) oder eines Mehr oder Weniger an Selbststeuerung der Gruppen (Rolle des Coaches) diskutiert, sondern ein eigenständiger Ansatz mit neuen Anforderungen und Aufgabenfeldern entwickelt. Das erarbeitete Modell hat dabei seine Grundlage in der gegenwärtigen Restrukturierungsbewegung auf unternehmens- und arbeitsorganisatorischer Ebene. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass die tayloristische Tendenz, die bürokratischen und technischen Planungs-, Kontroll- und Lenkungsapparaturen immer weiter auszubauen, zu einer Komplexitätsausdehnung geführt hat. Damit lassen sich Fertigungs- und Führungsprozesse gerade bei umweltbedingten Abweichungen nicht mehr beherrschen. Die Rücknahme zentralisierter Entscheidungsbefugnisse auf Führungskräfteebene zugunsten der Meisterebene erscheint notwendig. Das vorliegende Modell proklamiert eine phasenhafte Dynamisierung der Meisterrolle vor dem Hintergrund einer unternehmens- und arbeitsorganisatorischen Dezentralisierung in Zusammenhang mit Projektstrukturen. So kann ein Meister ein Produkt während des gesamten Produktentstehungsprozesses, der auch Teile des Produktentwicklungsprozesses mit einschließt, betreuen. Zwingend notwendig ist dies jedoch nicht. In jeder einzelnen Phase der Produktentstehung hat der Meister ganz spezifische Entscheidungs-, Aushandlungs- und Optimierungsfunktionen. Für die Ausübung der Tätigkeiten des Meisters ist das Verhältnis der Aufgaben zueinander von entscheidender Bedeutung. So spielt es z.B. eine Rolle, ob der Meister 5 % seiner Arbeitszeit für Personalführungsaufgaben verwendet oder 30 %. Dieses Aufgabenverhältnis variiert stark in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase des Produktentstehungsprozesses. Antoni (1992, S. 37) führt in diesem Zusammenhang eine Untersuchung von Frieling und Maier (1980) sowie eine eigene Untersuchung von 1990/91 an, die in Tab. II.3 zusammengefasst ist.

Tab. II.3: Zeitlicher Aufwand der Meistertätigkeiten in % (in Anlehnung an Frieling & Maier (1980) sowie Antoni (1990/91) zitiert nach Antoni (1992)). (k.A. = keine Angabe)

<b>Zeitlicher Aufwand für Tätigkeiten</b> in % im Verhältnis zur Gesamttätigkeit (= 100%)	Frieling & Maier	Antoni Führungs- spanne 1:30 - 1:40	Antoni Führungs- spanne 1:60 - 1:80
Personalführung	7 %	29 %	18 %
Fehlende Teile	12 %	k.A.	k.A.
Materialbestellung	7 %	k.A.	k.A.
Betriebsmittelstörungen	4 %	5 %	7 %
Kontakt mit vor- und nachgelagerten Bereichen	22 %	k.A.	k.A.
Bearbeitung technologischer Fragen	12 %	k.A.	k.A.
Überwachung der Qualität	6 %	19 %	31 %
Überwachung des Fertigungsfortschritts und Produktionsflusses	8 %	13 %	18 %
Steuerung des Personaleinsatzes	9 %	k.A.	k.A.
Auftragsbearbeitung	9 %	k.A.	k.A.
Sonstige Verwaltungsaktivitäten	4 %	k.A.	k.A.
Verwaltungsaktivitäten insgesamt	k.a	14 %	10 %
Besprechungen	k.a	9 %	6 %
Sonstige Tätigkeiten	k.a	5 %	7 %

Zu dem Vergleich der beiden Studien schreibt Antoni (1992, S. 37): *„Während in der Studie von Frieling und Maier (1980) die Meister vorwiegend eine Feuerwehrfunktion hatten, den Kontakt zu anderen Bereichen herstellten und von ihrem Büro aus Personaleinsatz und Fertigungsablauf steuerten, traten in der von mir im Jahre 1990/91 durchgeführten Untersuchung Personalführung und Qualitätssicherung in den Vordergrund.“* Gegenüber dieser statischen Erhebung wird im Rollenprofil des Prozessmanagers ein dynamisches Modell favorisiert. Das Verhältnis der Aufgaben und Funktionen zueinander wird durch unterschiedlichste Einflüsse bestimmt. Dazu zählen

- Phase des **Produktentwicklungsprozesses**
- Phase des **Produktionszyklusses**
- **Ausgestaltung der Arbeitsorganisation** (Fertigungsteams, teilautonome Gruppenarbeit, Fließfertigung, Lean-Production)
- Art und Gestaltung der **Produktionsbedingungen** (Grad der Mechanisierung und Automation, Verhältnis von Montage- zu Fertigungstätigkeiten)
- Art, Komplexität und der **Variantenreichtum** des Produktes
- **soziale, wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen.**

Betrachtet man die Einflüsse genauer, so fällt auf, dass ein Großteil dieser Einflüsse nicht statisch, sondern einem kontinuierlichen oder stufenweisen Wandel unterworfen ist. Für das Verhältnis der Aufgaben und Funktionen des Meisters zueinander bedeutet dies, dass dieses sich ebenfalls dynamisch in Abhängigkeit von den Einflussfaktoren verändert. Dies hat wiederum direkte Auswirkungen auf das Aufgabenspektrum des Meisters, dessen Ausformung sich in Abhängigkeit von den oben beschriebenen Impulsen ändert. Gerade aufgrund einer in der Automobilindustrie rasant zunehmenden Modell-, Komponenten- und Variantenvielfalt und der in immer kürzeren Abständen stattfindenden Modellwechsel, ist die bewusste Gestaltung des Verhältnisses von Aufgaben und Funktionen zueinander von Bedeutung. Die Differenzierung und Dynamisierung der Meisterrolle geschieht innerhalb größerer Unternehmen aufgrund der Parameter

- Produktionsbedingungen
- arbeitsorganisatorische Ausprägung
- Art, Komplexität sowie Variantenreichtum des Produktes.

Je nachdem, wie die Ausprägung dieser Parameter in der jeweiligen Unternehmensumwelt gestaltet ist, ist das Verhältnis der Funktionen zueinander unterschiedlich. Neben dieser unternehmensinternen Differenzierung findet eine Dynamisierung durch den Produktentstehungsprozess und den Produktionszyklus statt. So hat der Meister Aufgaben und Funktionen in unterschiedlicher Häufigkeit und Intensität in Abhängigkeit davon wahrzunehmen, ob ein Produkt kurz vor der Einführung steht, der Produktionsstart zurzeit erfolgt oder es sich um ein Auslaufmodell handelt und das nachfolgende Modell gerade zur Serienreife gebracht wird. In einer Anlaufsituation wird der Qualitätssicherung, Produktionsplanung und -steuerung sowie dem Einrichten und Programmieren der Anlagen Vorrang vor allen übrigen Tätigkeiten eingeräumt. Dies wirkt sich auf die Aufteilung funktionaler Zuständigkeiten zwischen Meistern, Mitarbeitern und Dienstleistern aus. Je routinisiert der Produktionsvorgang abläuft, desto mehr Verantwortung können die Gruppen übernehmen.

Bei einer eingefahrenen Produktion sind diese Tätigkeiten routinisiert, und es findet eine Gleichverteilung der Funktionen statt. Je nach Bedarf können jedoch einzelne Schwerpunkte in der Qualifizierung des Personals oder der Optimierung des Produktes und der Fertigungsanlagen gesetzt werden. Bei einem Auslaufmodell und der parallelen Überprüfung der Serientauglichkeit des Nachfolgeproduktes sind die Meister mit in die Konstruktion und Entwicklung des neuen Produktes eingebunden und planen die zukünftige Produktion mit. So sind sie schon vor und während der Anlaufphase Experten für ihre Produktion.

Gleichzeitig ist von dieser Dynamisierung auch das Verhältnis der Funktionsräume des operativen Bereichs, der Meister und der indirekten Bereiche betroffen. So können z.B. am Ende der Anlaufphase die Mitarbeiter TPM, Instandhaltung und Wartungsarbeiten von Fachabteilungen übernehmen. Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung können in einer eingefahrenen Produktion zu einem größeren Teil vom Meister selbst geleistet werden als dies zu Produktionsbeginn der Fall ist. Die Mitarbeit an der Konstruktion und Entwicklung von Produkten ist abhängig vom Umsetzungsstand der Produktentwicklung und der Entwicklungsphilosophie (z.B. Front-Loading). Diese Dynamisierung bedeutet eine hohe Anforderung an die Flexibilität und fachliche sowie überfachliche Qualifikation der Meister. Die Arbeit in unterschiedlichen interdisziplinären Teams (Qualitätsteams, Entwicklungsteams und Konstruktionsteams) bei gleichzeitiger Sicherstellung der Produktion führt zu einem Aufbau von Know-how. Dies hat vor dem Hintergrund einer Produktpolitik, die sich durch eine gestiegene Modell-, Varianten- und Ausstattungsvielfalt, kurze Modellzyklen und die Aufwertung des Automobils als Technologieträger auszeichnet, eine besondere Bedeutung.

Die Variabilität der Einsatzmöglichkeiten des Meisters und die Passung zwischen situativen Anforderungen und aufgewendeten Ressourcen sind weitere Vorteile. Die Voraussetzung dafür ist ein flexibler Umgang mit Personalressourcen im Sinne des atmenden Unternehmens (Hartz, 1999), um die durch den Produktionszyklus bedingten Kapazitätsunterschiede zu berücksichtigen. Zudem sind am Produktionszyklus ausgerichtete Projektstrukturen zu favorisieren. Die Dynamisierung führt dazu, dass der Meister entscheiden muss, welche Schwerpunkte er in der Ausgestaltung seiner Aufgaben und Funktionen setzt. Dazu ist eine Transparenz der einzelnen Phasen des Produktionszyklusses und der Schwerpunktsetzung durch die Führungskräfte notwendig. Eine Steuerung der Aktivitäten durch Zielvereinbarung und eine phasenabhängige Beschreibung der Schnittstellen zwischen indirekten Bereichen, Meister und operativem Bereich sind Grundlagen für eine Dynamisierung, da sie die notwendige Orientierung geben. Meister sollten bei neuen Produkten schon frühzeitig in deren Konstruktion und Entwicklung (als Teil der Front-Loading-Strategie) mit einbezogen werden sowie die Konstruktion und den Aufbau neuer Fertigungsanlagen mit betreuen. Gleichzeitig ist hier vor dem Hintergrund der Arbeitsbelastung durch die laufende Produktion schnell eine Grenze des noch Leistbaren erreicht. Die bisherige organisationale Vermittlungsfunktion des Meisters sollte zugunsten einer eigenständigen ökonomischen Handlungskompetenz umgestaltet werden.

## 5.2 Der Meister als Prozessmanager und Agent der lernenden Organisation

Das mittlere Management befindet sich als Vermittler zwischen Management und Mitarbeitern in einer Sandwichposition. Die Meisterebene ist die Schnittstelle zwischen strategischer Unternehmensführung und direkter Wertschöpfung der Produktion. Zum einen vertritt der Meister die Belange des Managements und hat dafür zu sorgen, dass dessen Vorgaben umgesetzt und die Unternehmensziele ohne große Reibungsverluste erreicht werden. Zum anderen hat er dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter einen Rahmen vorfinden, in dem sie motiviert, effektiv und effizient tätig sein können und dies aufgrund der Führungs- und Durchsetzungsfunktion des Meisters auch sind. Dies bedingt eine mehrdimensionale Abhängigkeit von der Unternehmensausrichtung des Managements, den individuellen und kollektiven Interessen der Mitarbeiter sowie dem eigenen Gestaltungs- und Führungsanspruch. Die Folge sind Konflikte, Ambiguität und Rollendissonanzen (vgl. McConville & Holden, 1999, S. 411; Jaeger & Pekruhl, 1998, S. 99; vgl. Heuel 2003, S. 22f.). Die Sandwichposition bietet aber auch Vorteile und führt zu einem einzigartigen Funktions- und Aufgabenspektrum, das sich im Gegensatz zu den klassischen Meisteraufgaben nur sehr begrenzt an Mitarbeiter oder indirekte Bereiche delegieren lässt. Veränderungsprozesse werden im Top-Management entschieden. Für die Umsetzung der Strategie wird meist das mittlere Management beauftragt (vgl. Schirmer, 2000, S. 261). Damit ist es die Schnittstelle zwischen Management und Unternehmen. *„Das meiste, was im Unternehmen an Routinen produziert, an formalen Anweisungen eingespeist, an Ideen generiert oder an Veränderungen in Gang gesetzt wird, betrifft das mittlere Management oder geht von ihm aus“* (Stahl, 2000, S. 422). Die Kernaufgabe der Meister ist dabei die Sicherstellung der Zielerreichung und die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Hierarchieebene Meister hat, einen passenden organisatorischen Rahmen vorausgesetzt, die in Tab. II.4 dargestellten Funktionen und Aufgaben innerhalb des Unternehmens.

Tab. II.4: Funktionen und Aufgaben des Meister als Prozessmanager

Prozessrichtung:	Funktionen und Aufgaben des Meisters
<b>I Strategische Ebene → Operationale Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Übersetzungs-, Kommunikations- und Meinungsbildungsfunktion – Top-down</li> <li>b) Transferfunktion</li> <li>c) Unsicherheitsreduktion</li> <li>d) Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung</li> <li>e) Entscheidungsfunktion</li> </ul>
<b>II Operationale Ebene → Strategische Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Radarfunktion – Bottom-up</li> <li>b) Strategische Korrekturfunktion</li> <li>c) Monitoringfunktion</li> <li>d) Analysefunktion</li> </ul>
<b>III direkte Wertschöpfung → unterstützende Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling</li> <li>b) Koordinationsfunktion</li> <li>c) Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion</li> </ul>
<b>IV Meister → Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Veränderungsmanagement</li> <li>b) operationale Korrekturfunktion</li> <li>c) Pufferfunktion</li> <li>d) Coachingfunktion</li> <li>e) Leistungsbeurteilung</li> </ul>
<b>V variabel bzw. crossfunktional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aushandlungsfunktion bei Verteilung von Ressourcen</li> <li>b) Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion</li> </ul>

**I Prozessrichtung: Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene**

- a) **Übersetzungs-, Kommunikations-, und Meinungsbildungsfunktion Top-down:** Bezieht sich auf die Kommunikation von Unternehmensentscheidungen und -zielen in adäquater und verständlicher Weise an die Mitarbeiter; eigene Positionierung zu strategischen Themen, offensives Vorleben und Vertreten der Unternehmenswerte (zum Teil in Abhängigkeit von der Transferfunktion, zum Teil eigenständig, wenn keine Operationalisierung erfolgt).
- b) **Transferfunktion:** Bezieht sich auf den Transfer von strategischen Unternehmenszielen in operative Ziele der Meisterschaft und auf die Umwandlung operativer Ziele in Maßnahmen, die gesetzt oder mit den Mitarbeitern vereinbart werden. Der Transfer besteht dabei in der Operationalisierung der strategischen Ziele bis auf Maßnahmenebene und erfordert eine eigenständige Interpretation der strategischen Ziele sowie die Entwicklung der notwendigen Maßnahmen, die die Zielerreichung sicherstellen.
- c) **Unsicherheitsreduktion:** Diese Aufgabe bezieht sich auf das scheinbare Paradoxon, den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit im Hinblick auf Veränderungsprozesse zu vermitteln, die der Meister selbst häufig als unsicher erlebt und bei denen er nur zum Teil über die notwendigen Informationen verfügt sowie die Hintergründe kennt. Diese Aufgabe schließt die Übersetzungs- und Kommunikationsfunktion mit ein.
- d) **Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung:** Filterfunktion und Priorisierung von Informationen findet aufgrund ihrer Relevanz bezüglich der direkt wertschöpfenden Tätigkeit statt. Dies schließt die Erarbeitung von Problemlösungen für komplexe technische, personelle oder organisationale Fragestellungen, die in die Unternehmensstrategie passen sowie einen hohen Grad an Machbarkeit und Praxistauglichkeit aufweisen mit ein.
- e) **Entscheidungsfunktion:** Entscheidungs- und Durchsetzungsfunktion müssen wahrgenommen werden. Dazu gehört die Berücksichtigung sich widersprechender Zielsetzungen, Informationen oder Partikularinteressen vor dem Hintergrund einer wertschöpfungsnahen, die Belange des Managements, der Mitarbeiter und Kunden integrierenden Sichtweise.

**II Prozessrichtung: Operationale Ebene Richtung Strategische Ebene**

- a) **Radarfunktion – Bottom-up:** Die gleichzeitige Einbindung in die vertikale und die horizontale Dimension verlangt von den Meistern besondere Beobachtungsleistungen. Das „Rauschen“, welches das mittlere Management ständig umgibt, muss in diskrete, für die Unternehmensentwicklung relevante Informationen „übersetzt“ werden. Aufgabe sind die Informationssammlung, -verdichtung und -bewertung. Meinungsbilder und Informationen der Mitarbeiter müssen aufgenommen, auf ihre Relevanz überprüft, auf die Unternehmensstrategie und Zielsetzungen bezogen und in adäquater Weise bzw. Sprachform weitergeleitet werden. Voraussetzung auf struktureller Ebene ist die Möglichkeit mit relevanten Teilen des Managements zu kommunizieren.
- b) **Strategische Korrekturfunktion:** Meister können die Bedeutung und Machbarkeit von Konzepten und Strategien gut einschätzen, weil sie sowohl die externen Zwänge aufgrund des Wettbewerbsdrucks verstehen als auch über die internen Zwänge, wie Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Bescheid wissen. Ihre Aufgabe besteht im Abgleich der Konzepte des Top-Managements mit der betrieblichen Realität. Dazu zählt die Rückmeldung von Widersprüchen wie z.B. die mehrfache Ressourcenbindung oder man-

gelnde Möglichkeiten zur Umsetzung der strategischen Ziele in konkretes Tun. Zudem können die Meister Umsetzungsszenarios für die Strategien erarbeiten.

- c) **Monitoringfunktion:** Meister melden alle relevanten Produktionsparameter an das Management.
- d) **Analysefunktion:** Meint die Zusammenfassung, Vernetzung und Analyse der Produktionsparameter zur Ursachenforschung bei einer Zielverfehlung. Dazu gehört die genaue Beschreibung und Rückmeldung der Ursachen, sofern sie für das Management von Relevanz sind.

### III Prozessrichtung: direkte Wertschöpfung Richtung unterstützende Prozesse:

- a) **Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling:** Bezieht sich auf die Beurteilung der Leistungsfähigkeit anderer Bereiche und Dienstleister (Forschung, Entwicklung, Vertrieb, Qualitätssicherung, Planung, vor- und nachgelagerte Bereiche) aus Sicht des eigenen Bereichs. Ziel ist die Weiterentwicklung der Dienstleister durch kontinuierliches Feedback.
- b) **Koordinationsfunktion:** Betrifft die Koordination der unterstützenden Prozesse und Dienstleistungsfunktionen sowie Abstimmung dieser auf die Belange der Fertigung.
- c) **Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion:** Aufgabe ist es ein Kooperationsnetzwerk mit anderen Meistern (horizontale Ebene), Dienstleistern und Kunden zu bilden, um organisationale Lernprozesse zu initiieren und die Zusammenarbeit bzw. die Unterstützungsprozesse zu optimieren.

### IV Prozessrichtung: Meister Richtung Mitarbeiter

- a) **Veränderungsmanagement:** Der Meister hat die Aufgabe, technische, personelle und organisationale Veränderungen, die den Verantwortungsbereich der eigenen Meisterschaft und des Cost Centers betreffen, zu initiieren, zu begleiten oder eigenständig umzusetzen.
- b) **operationale Korrekturfunktion:** Betrifft die Entwicklung und Durchführung von Optimierungsmöglichkeiten und die kontinuierliche Verbesserung der Produktionsparameter im eigenen Bereich.
- c) **Pufferfunktion:** Im Hinblick auf Konflikte (z.B. der Ressourcenverteilung und unterschiedlicher Strategien und Interessen der Machtinstanzen), die sich zu einer Störung der wertschöpfenden Arbeitsprozesse entwickeln können, müssen die Meister im Vorfeld Klärungen herbeiführen. Die notwendige Macht gewinnt der Meister aus der Macht des Faktischen (der Gefährdung der direkt wertschöpfenden Tätigkeiten) selbst, der Unterstützung seiner Mitarbeiter sowie aus der Mobilisierung der gesamten Meisterebene bei Schwierigkeiten von kollektivem Interesse.
- d) **Coachingfunktion:** Der Meister hat die Aufgabe ein emotionales Umfeld und eine Atmosphäre zu schaffen, in dem die Mitarbeiter bzw. Teams sich weiterentwickeln können und leistungs- und qualitätsorientiert arbeiten.
- e) **Leistungsbeurteilung:** Bezieht sich auf das Feststellen der individuellen Leistung und Teamleistung als Grundlage einer leistungsabhängigen Komponente der Entlohnung und als Grundlage für Feedback- und Führungsprozesse.

### **V Prozessrichtung: variabel bzw. crossfunktional**

- a) Aushandlungsfunktion bei der Verteilung von Ressourcen:** Im Sinne einer optimalen Ressourcenverteilung haben die Meister die Aufgabe, die für die wertschöpfende Tätigkeit notwendigen Ressourcen zu beschaffen. Dies kann als ein Aushandlungsprozess gegenüber Management, Vorgesetzten, Dienstleistern und Mitarbeitern verstanden werden. Das Spannungsverhältnis besteht aus dem Überwinden der Egoismen auf Meisterschafts- und Abteilungsebene und der Sicherstellung der notwendigen Ressourcen für den eigenen Bereich.
- b) Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion:** Der Meister hat die Aufgabe, innerhalb der unterschiedlichen Informations-, Kommunikations- und Steuerungsprozesse die Partikularinteressen der jeweils abwesenden Parteien zu berücksichtigen und zu vertreten, z.B. gegenüber den Mitarbeitern die Interessen des Managements und der Kunden, gegenüber dem Management die Interessen der Mitarbeiter und Kunden, jeweils zuzüglich der eigenen Interessen.

Dieses Tätigkeits- und Rollenspektrum manifestiert sich auf interaktioneller hierarchieübergreifender und damit organisationaler Ebene. Es ist spezifisch in der Hierarchieebene Meister verankert und kann nur von dieser wahrgenommen werden (Alleinstellungsmerkmal). Kennzeichnend für die Meisterebene ist hierbei ihre Stellung innerhalb der Hierarchie als unterste Führungsebene. Damit verbunden ist die Fähigkeit, die Ziele und Strategien des Managements, die Anforderungen aus den direkt wertschöpfenden Prozessen sowie die Perspektive und das Verständnissniveau der Mitarbeiter miteinander zu verknüpfen. Problematisch an dieser Sandwichsituation ist der Verlust an Eindeutigkeit durch die unterschiedlichen Interessen, die an den Meister herangetragen werden. Hinzu kommt die Aufweichung vorhandener Hierarchien und Machtverhältnisse. Statt klarer und eindeutiger Zuständigkeiten und Aufgaben entstehen Situationen, die immer stärker von Komplexität und Unsicherheit geprägt sind.

Die betroffenen Meister reagieren auf Veränderungen häufig mit dem Wunsch nach „der guten alten Zeit“, in der alles wohlgeordnet, klar, sachlich und eindeutig war. Eine Umkehr der Entwicklungen ist vor dem Hintergrund des aufgezeigten Wandels schwierig. Ziel des hier vorgestellten Personalentwicklungsprojektes ist es, die Kompetenzen der Meister so zu entwickeln und zu fördern, dass sie ihrer Führungsaufgabe in unsicheren, hochkomplexen und vom stetigen Wandel geprägten Situationen gerecht werden können. Die Hierarchieebene Meister hat die Aufgabe, den Wandel zu implementieren und parallel dazu die für den Wertschöpfungsprozess notwendige Kontinuität zu gewährleisten. Tiefgreifender Wandel führt häufig zu tiefer Verunsicherung der Mitarbeiter. Das mittlere Management muss dann für ein ausgeglichenes, die Interessen und Sorgen der Mitarbeiter berücksichtigendes Vorgehen sorgen. Die Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter ist hier eine Möglichkeit. Individuen sind dann eher zu kollektivem Handeln, also auch zur Implementierung des Wandels bereit, wenn sie Vertrauen und Unterstützung erfahren und sich über eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise mit den Zielen und den Veränderungen der Organisation identifizieren können. Bei Veränderungen wie Umstrukturierungen, Reorganisationen oder der Einführung neuer Technologien oder Produkte fällt dem mittleren Management die Aufgabe zu, für das emotionale Gleichgewicht der Mitarbeiter zu sorgen (vgl. Huy, 2001).



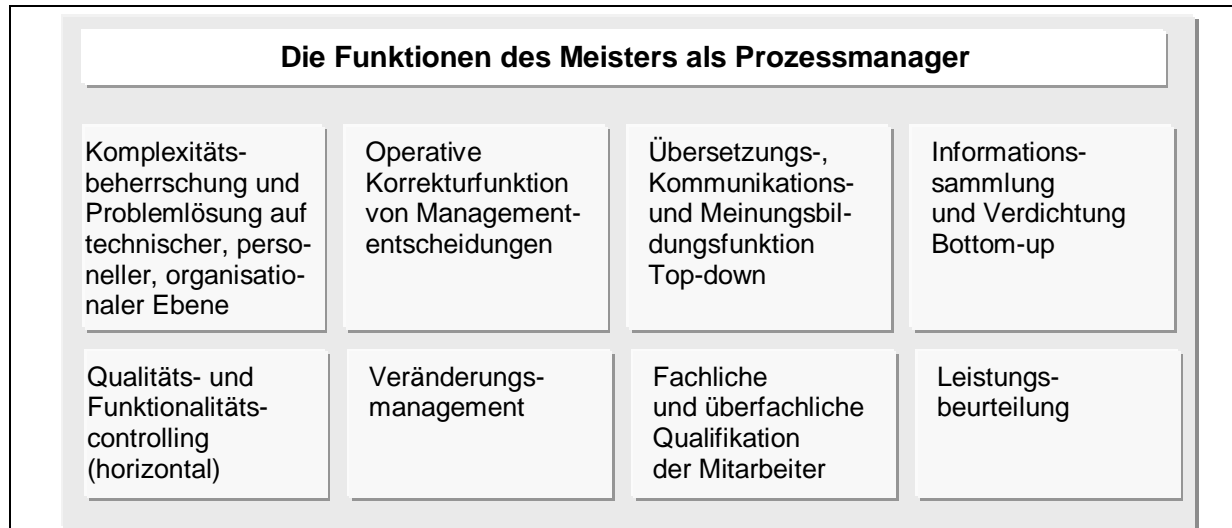


Abb. II.20: Die Funktionen des Meisters als Prozessmanager

Der Meister besitzt das Potenzial zum Prozessmanager (vgl. Abb. II.20). Die Voraussetzungen, um diese Funktionen wahrnehmen sowie die Kommunikations-, Problemlöse-, Controlling- und Veränderungsprozesse gestalten zu können, sind vielfältig. Der Funktionswandel kann nur erfolgen, wenn die Gesamtorganisation dem Meister diese Funktionen auch zubilligt und die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen von anderen Bereichen an den Meister abgeben werden. Neben einer klaren Rollenbeschreibung ist eine Klärung der Schnittstellen zu anderen Entscheidungsträgern notwendig. Der Vorteil der neuen Rolle liegt darin, dass Kompetenzen sehr wertschöpfungsnah aufgebaut werden. Dadurch ist eine hohe Praxistauglichkeit der Beiträge zur Produktentstehung, Fertigung und Mitarbeiterführung zu erwarten. Gerade im Hinblick auf die geforderte hohe Funktionalität bei gleichzeitiger Kostenreduzierung, bietet eine Beteiligung der Meister als Prozessmanager große Vorteile. Huy (2001, S. 76) bescheinigt dem mittleren Management eine kompetente Einschätzung der Situation und eine adäquate Problemsicht.

Das mittlere Management hat einerseits einen engen Bezug zum operativen Geschäft, andererseits kann es sich aber genug Abstand zu direkt wertschöpfenden Tätigkeiten schaffen. Damit kann es Zusammenhänge sehen und neue Möglichkeiten erkennen. Neben den neuen Funktionen, die der Meister als Prozessmanager zu erfüllen hat, bleiben die klassischen Meisteraufgaben erhalten. Der Meister ist weiterhin zuständig für die Weitergabe, Umsetzung und das Controlling der Unternehmensziele in Bezug auf die Steuerung und Gewährleistung eines reibungslosen Produktionsablaufs. Zudem übernimmt er die soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion, um die Kooperation innerhalb und zwischen den Gruppen, vor- und nachgelagerten Bereichen, Dienstleistern und anderen Abteilungen sicherzustellen. Gerade im Hinblick auf den dargestellten dynamischen Wandel des Rollen- und Aufgabenspektrums und die Abgabe von Funktionen an Teams und indirekte Bereiche können die neuen Funktionen die Rolle des Meisters im Unternehmen stärken. Die fachlichen und strategischen Potenziale, die in der Führungsrolle der Meister enthalten sind, können so genutzt werden. Hieraus ergibt sich zwangsläufig die Frage nach den notwendigen Kompetenzen, die die Meister benötigen, um den oben aufgeführten Anforderungen zu entsprechen.

### 5.3 Das Kompetenzprofil des Meisters

Das Tätigkeits- und Rollenspektrum des Meisters als Prozessmanager erfordert eine große Bandbreite von Kompetenzen und Qualifikationen. An dieser Stelle wird der Versuch unternommen, ein Kompetenz- und Qualifikationsprofil des Industriemeisters, entsprechend der Rolle des Prozessmanagers, zu entwickeln. Zeichneten sich die „klassischen“ Anforderungen an die Meister durch Effizienz von Routinisierung und Schematisierung, durch verlässliches Umsetzen von Eindeutigkeit sowie durch Kontinuität von Abläufen aus, so bestehen die neuen Anforderungen in der Bewältigung von Neuartigem, im Beherrschen von Kommunikations- und Informationsvielfalt, in der Verarbeitung von Mehrdeutigkeit sowie in der Fähigkeit zur Reflexion (vgl. Stahl, 1997, S. 267).

#### 5.3.1 Kompetenz

Im Zusammenhang mit der Führungstätigkeit des Meisters wird immer wieder von der Führungskompetenz, der Sozialkompetenz oder der Managementkompetenz gesprochen, ohne dass der Begriff der Kompetenz ausreichend definiert wird. *„[Es] muss verwundern, wie wenig klar ‚Kompetenz‘ gegenwärtig begrifflich gefasst und messend zugänglich gemacht werden kann. Aber nur was beschrieben, qualitativ charakterisiert und womöglich quantitativ verglichen werden kann, wird wirklich begriffen, bleibt nicht bloß Begriff“* (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. IX). Die Zuschreibung spezifischer Kompetenzen schließt meist deren Beobachtung in einer konkreten Situation ein. Von dem beobachteten Verhalten wird dann meist auf Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen geschlossen. Heuel (2003, S. 23) versteht unter Kompetenz eine dynamische Wechselwirkung von Erfahrungen, Fähigkeiten, Überzeugungen und Einstellungen, die sich in der Qualität der sichtbaren Handlung zeigt. Unter **Kompetenzen** lassen sich Selbstorganisationsdispositionen physischen und psychischen Handelns verstehen. Dispositionen sind dabei *„die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation der Tätigkeit (...). Damit umfassen Dispositionen nicht nur individuelle Anlagen, sondern auch Entwicklungsergebnisse. Kompetenzen sind folglich eindeutig handlungszentriert und primär auf divergente selbstorganisative Handlungssituationen bezogen“* (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XXIX).

*„Qualifikationen bezeichnen klar zu umreißende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten über die Personen bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit verfügen müssen, um konvergent- anforderungsorientiert handeln zu können“* (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XXIX).

Gemeinsam ist den beiden Begriffen der Kompetenz und der Qualifikation der handlungszentrierte Betrachtungsfokus. Der Kompetenzbegriff bezieht sich dabei auf divergent-selbstorganisative, der der Qualifikation auf konvergent-anforderungsorientierte Handlungs- und Tätigkeitssituationen. Erpenbecks & Rosenstiels (2003) differenziertes Begriffsverständnis von Kompetenz und Qualifikation soll an dieser Stelle übernommen werden. Gerade vor dem Hintergrund der Art des Erwerbs unterschiedlicher Dispositionen und Fähigkeiten ist es hilfreich, zwischen normierbaren Wissens- und Fertigkeitsdispositionen, die durch Leistungsparameter ohne weiteres abbildbar sind (Qualifikationen), und der Fähigkeit zum schöpferischen Tun in häufig komplexen und unklaren Situationen (den Kompetenzen) zu unterscheiden. Kompetenzen enthalten: *„(...) nicht explizites Wissen in Form von Emotionen, Motivatio-*

nen, Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Willensantrieben sowie zu Emotionen und Motivationen verinnerlichte (interiorisierte) Werte und Normen, unter anderem solche der jeweiligen Unternehmenskultur“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XII). Die Weiterentwicklung und Förderung der in Kapitel V vorgestellten Personalentwicklungsmaßnahme bezieht sich dabei sowohl auf Qualifikationen, als auch auf Kompetenzen. Eine Differenzierung hat gerade im Hinblick auf die Gestaltung des Rollenwandels durch unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen und Settings zum organisationalen Lernen Sinn. An dieser Stelle wird die Hypothese vertreten, dass für den Erwerb von Kompetenzen andere Lernsettings nötig sind, als für den Erwerb von Qualifikationen. Der Erwerb von Kompetenzen geschieht dabei vor dem Hintergrund des angestrebten Rollenwandels durch organisationales Lernen, wohingegen die Qualifizierung durch unterschiedliche individuelle und kollektive klassische Lernformen stattfinden kann.

### 5.3.2 Führungskompetenz

Führungskompetenz beschreibt die inneren Voraussetzungen im Sinne von Verhaltens- und Handlungsdispositionen zur zielorientierten sozialen Einflussnahme, die der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer Arbeitssituation dient. Die Dispositionen liegen in Form von Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Fähigkeiten und Erfahrungen vor, die sich auf die Gestaltung von Führungssituationen beziehen. Führungskompetenz kommt in wenig strukturierten und offenen Führungssituationen zum Tragen und schlägt sich in der Auswahl und Anwendung passender Handlungen zur Bewältigung der Situation nieder.

### 5.3.3 Kompetenzprofil des Meisters als Prozessmanager

Tab. II.5 enthält die Kompetenzen des Meisters als Prozessmanager.

Tab. II.5: Kompetenzprofil des Meisters als Prozessmanager

Perspektive	Kompetenzen
<b>Fachlich-methodische Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Fähigkeit Wissen, Methoden und Fertigkeiten zu kombinieren und lösungsorientiert weiterzuentwickeln</li> </ul>
<b>Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aufgabenorientiertes Verhalten</li> <li>• hoher Selbstorganisationsgrad</li> <li>• Fokussierung auf die Umsetzung von Absichten und Plänen</li> <li>• innerer Antrieb zur Handlungsrealisation, Entscheidungsbereitschaft</li> </ul>
<b>Intrapersonelle Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion</li> <li>• adäquate Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale (realistisches Selbstbild)</li> <li>• produktive Einstellungen, Werterhaltungen und Motive (z.B. hohe Selbstwirksamkeitserwartung)</li> <li>• eigene Leistungsansätze</li> <li>• Diagnose- und Analysefähigkeit zur Bewältigung mehrdeutiger Situationen</li> <li>• Machtbewusstsein</li> </ul>
<b>Sozial-kommunikative interpersonelle Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teamorientiertes Verhalten</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> <li>• Fähigkeit zum interpersonellen Perspektivwechsel</li> <li>• beziehungsorientiertes Verhalten</li> <li>• eigener Führungsanspruch</li> </ul>

Aufgrund des fehlenden organisationalen Bezugs ist das Kompetenzprofil eher allgemein gehalten. Es baut auf dem unter II.5.2 erarbeiteten Anforderungsprofil des Meisters als Prozessmanager auf. Differenziert wird dabei zwischen einer fachlich-methodischen, einer aktivitäts- und umsetzungsorientierten, einer intrapersonellen sowie einer sozial-kommunikativen Perspektive. Ein spezifisches Kompetenzprofil kann nur auf Grundlage der organisationalen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Die Kompetenzen werden in Tabelle II.5, und die Qualifikationen in Tabelle II.6 mit den vier unterschiedlichen Perspektiven vorgestellt.

Die **fachlich-methodische Perspektive** ist die Basis der Führungsrolle des Meisters. Die fachliche Kompetenz bezieht sich auf die Disposition, durch Wissen und Erfahrungen Führungsaufgaben zu bewältigen. Sie schließt dabei die heuristische Kompetenz mit ein, neuartige und mehrdeutige Situationen zu bewältigen. Dazu ist die Kombination der durch Qualifikation gewonnen Fertigkeiten und Fähigkeiten notwendig. Die fachliche Kompetenz hat den höchsten Stellenwert und ist gleichzeitig Basis für ein hohes Selbstwertgefühl und einen impliziten Führungsanspruch der Meister. Die Macht und der Einfluss durch einen Wissensvorsprung schwinden aufgrund eines breiteren Zugangs aller Organisationsmitglieder zu Informationen und durch die Teilung der Informationshoheit mit anderen Interessengruppen. Gleichzeitig bleibt Wissen eine bedeutende Machtressource. Die Analyse, Aufbereitung und das Teilen von Wissen und Informationen stehen dabei im Vordergrund. Vernetztes Denken, Beherrschung technischer Komplexität und methodische Fähigkeiten ersetzen dabei detailliertes Fachwissen. Die Varianz an möglichen Handlungen und Lösungen und damit die Deutungsvielfalt nehmen massiv zu. Bei der Qualifikation spielen Kenntnisse über Produkte, Werkstoffe und Fertigungsanlagen eine Rolle. Bei den Methoden ist es vor allem der Umgang mit der EDV. Die Bewältigung neuartiger Situationen schließt heuristische Kompetenzen in Form von Problemlösetechniken mit ein.

Tab. II.6: Qualifikationsprofil des Meisters als Prozessmanager

Perspektive	Qualifikation
<b>Fachlich methodische Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktkenntnisse</li> <li>• Werkstoffkenntnisse</li> <li>• Fertigungsanlagen, Werkzeuge und Hilfsmittel</li> <li>• Kenntnisse über Umwelt-, Verfahrens- und Verordnungsebene</li> </ul>
<b>Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsverhalten</li> <li>• EDV- Anwender Kenntnisse</li> <li>• Problemlösetechniken</li> </ul>
<b>Intrapersonelle Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung und Analyse</li> <li>• Arbeits- und Lerntechniken</li> <li>• Strategisches Denken</li> <li>• Analytisches Denken</li> <li>• Handlungsorientiertes Denken</li> </ul>
<b>Sozial-kommunikative interpersonelle Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Konfliktlösung</li> <li>• Verhandlungstechniken</li> <li>• Führungstechniken</li> <li>• Motivation</li> </ul>

Die **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive** nimmt Bezug auf den operativen Ansatz der Meisterrolle. Gerade in der Automobilproduktion stehen das Tun und damit die Macherrolle des Meisters an vorderster Stelle. Der Meister hat die Aufgabe den Wertschöpfungsprozess zu steuern. Dies schließt eine Reihe von Transferfunktionen in Richtung Umsetzungsorientierung mit ein. Gefragt sind hier neben einem aufgabenorientierten Führungsverhalten ein hoher Selbstorganisationsgrad, Entscheidungsbereitschaft und ein innerer Antrieb zur Handlungsrealisation. Dies spiegelt sich am ehesten auf der Ebene der Kompetenzen wider. Qualifikationen sind davon weniger betroffen. Die Interaktionen und direkten Kontakte des Meisters sind nicht mehr auf die Hierarchieebene Mitarbeiter fixiert, sondern deutlich nach oben erweitert. Die Konfrontation mit unterschiedlichen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Informationen sowie der Ausdruck unterschiedlicher Interessen und Einflüsse sind die Folge. Der Meister hat dann die Aufgabe, die Informationen und Einflüsse zu ordnen, auszuwerten und auf den direkten Wertschöpfungsprozess seiner Mitarbeiter zu beziehen.

Die **intrapersonelle Perspektive** bezieht sich auf die Person des Meisters als Führungskraft. Für die Gestaltung der interpersonellen Prozesse ist ein hohes Maß an Professionalität notwendig. Dazu zählt die Fähigkeit, in Situationen, die negative Emotionen auslösen, eigenes Verhalten zu kontrollieren, bzw. Verhaltensimpulse in geplantes Handeln zu transformieren. Notwendige Kompetenzen hierzu sind die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie eine adäquate Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale. Von besonderer Bedeutung ist hierbei auch der Umgang mit dem Thema Zeit. Reflexion kostet Zeit und ist auf Vergangenes gerichtet. Damit steht sie scheinbar im krassen Widerspruch zur obersten Zielsetzung der Industriemeister, die Gegenwart und Zukunft aktiv zu gestalten, was häufig die Form von Aktionismus annimmt. Gerade in Bereichen mit Fließfertigung ist der produktive Umgang mit Zeit das prägendste kulturelle Paradigma und erschwert massiv die Reflexion und damit die Professionalisierung von Führungsverhalten. Der Wandel und die ständige Veränderung der Prozesse, Ziele und Strukturen aufgrund einer sich schnell ändernden Umwelt haben die Kontinuität und Starrheit ehemaliger Organisationsformen ersetzt. Daraus folgen eine Zunahme unsicherer Situationen und unterschiedlicher Interessen. Handlungen können so nicht mehr routiniert ablaufen sondern bekommen experimentellen Charakter. Zur Bewältigung sind die kontinuierliche Reflexion und Problemlösung sowie (Nach-)Steuerung notwendig. Die Meister haben dabei die Aufgabe, ihren Mitarbeitern das notwendige Maß an Sicherheit und Orientierung zu bieten. Hilfreich ist dabei eine gewisse Stressresistenz in ungewohnten Situationen, bzw. in Situationen deren Bewältigung eher Suchbewegungen als konkretes Tun erfordert. Produktive Einstellungen, Werthaltungen und Motive, wie z.B. eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, helfen bei der Bewältigung neuer Situationen und schützen vor dem Gefühl, nicht mehr handlungsfähig zu sein. Von besonderer Bedeutung ist hierbei ein ausgeprägtes Selbstvertrauen, die Situation erfolgreich bewältigen zu können. Hier kommt die heuristische Kompetenz der Meister im Umgang mit neuen Situationen zum Tragen. Sie besteht in der Summe der persönlichen Problemlösemethoden, um neuartige Situationen zu bewältigen. Die interpretative Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit zum vernetzten Denken. Diese Fähigkeit erleichtert es, interdependente Abhängigkeitsfaktoren zu berücksichtigen und auch Signale aus der Umwelt zu beachten. Dazu zählt die Bereitschaft zur aufmerksamen Beobachtung der innerbetrieblichen Einflüsse, (z.B. Strategie, Unternehmenskultur) und die der äußeren Einflüsse (z.B. die Ansprüche der Kunden).

Die **sozial-kommunikative interpersonale Perspektive** bezieht sich auf die Kompetenzen, durch kommunikative Fähigkeiten tragfähige soziale Kontakte aufzubauen. Von besonderer Bedeutung ist die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zum verstehenden Einfühlen in den jeweiligen Interaktionspartner, um zu einem tieferen Verständnis der jeweiligen Sichtweise und einer höheren Akzeptanz des Interaktionspartners zu gelangen. Durch Empowerment der Mitarbeiter (Teamorganisation) findet eine Neuverteilung von Kompetenzen, Ressourcen und letztendlich auch Macht statt. Die höhere Autonomie auf Mitarbeiterebene führt zu einer höheren Anforderung an die Meister bezüglich Selbststeuerung und beteiligungsorientierter Führung. Dies erfordert die Kompetenz, zurückzutreten und den Mitarbeitern Handlungsspielräume zu eröffnen und Verantwortung abzugeben. Interdependente Abhängigkeitsbeziehungen erfordern die Bereitschaft zum Perspektivwechsel um „Win-Win“ Situationen herzustellen. Ein realistisches Machtbewusstsein und die Einschätzung und Berücksichtigung der Machtressourcen aller Organisationsmitglieder sind vonnöten. Die Notwendigkeit von Kooperationen führt zu einer hohen Interaktionsdichte mit weiten Teilen der Organisation. Dabei müssen Doppeldeutigkeiten und Zielkonflikte als normal akzeptiert werden. Von Bedeutung sind bei der interpersonellen Perspektive die Fähigkeit zur Selbstdarstellung und die Kompetenz, seine Interessen und Anliegen offensiv zu vertreten und zu präsentieren. Zudem gewinnt die Kompetenz zur Selbstdarstellung eine wichtige Bedeutung vor dem Hintergrund der größeren Interaktionsradien aufgrund von Projektstrukturen. Dabei stehen die Meister fast immer im Rampenlicht, ob vor ihren Mitarbeitern, in Projektgruppen oder in einer Präsentation vor Führungskräften.

Es lässt sich das Fazit ziehen, dass die Kompetenzen und die notwendigen Qualifikationen auf allen Gebieten zugenommen haben. Klar erscheint auch, dass es keinen Meister und auch keine Führungskraft geben wird, die über alle diese Kompetenzen verfügt. Das Kompetenzprofil soll daher auch nicht als Blaupause für den Meister der Zukunft dienen, der im Sinne einer zur Anpassungstechnologie gewordenen Personalentwicklung gleichgeschaltet und optimiert wird. Vielmehr bildet das Kompetenzprofil die Grundlage für ein Personalentwicklungsprojekt, das als Angebot an die betroffenen Meister verstanden werden kann, die oben genannten Kompetenzen auf individueller und auf kollektiver Ebene weiterzuentwickeln.

## **6 Zusammenfassung: die Ausgestaltung der Führungsrolle des Meisters**

Der Einsatz der unterschiedlichen Produktionssysteme und -technologien sowie die sich verändernden gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen führten zu einem Wandel der Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie. Die einzelnen Produktionssysteme sind in der handwerklichen Fertigung, der tayloristischen Fertigung und der Lean-Production mit Elementen der Gruppenarbeit zu verorten. Die Auslöser für den Wandel der Produktionssysteme liegen in ihren Merkmalsausprägungen, in Kombination mit den sich ändernden Anforderungen der Ökonomie und Gesellschaft.

Die Handwerksproduktion ist zeit- und kostenintensiv, verfügt über eine hohe Flexibilität und produziert eine begrenzte Stückzahl individueller Produkte. Die steigende Nachfrage nach Produkten am Ende des 19. Jahrhunderts konnte sie nicht befriedigen.

In der Automobilproduktion setzte sich die Massenproduktion nach Taylor und Ford durch. Ihre Kennzeichen sind

- Fließfertigung
- hohe Arbeitsteilung
- Trennung von Kopf- und Handarbeit.

So konnten standardisierte Produkte in sehr großen Stückzahlen schnell und mit geringem Kostenaufwand produziert werden.

Die Nachfrage nach einheitlichen Standardprodukten hat sich gerade in der Automobilproduktion seit Ende des 20. Jahrhunderts stark verringert. Der Kunde fordert aufgrund einer Sättigung mit standardisierten Produkten immer mehr individuelle Produkte. Die tayloristische Massenproduktion wurde aufgrund hoher Kosten in der Entwicklung und in der Produktion um die Prinzipien des Lean-Managements ergänzt.

Die schlanke Produktion greift die Vorteile beider Arbeitsorganisationsformen auf, indem sie die vorteilhaften Prinzipien der Handwerksproduktion mit denen der Massenproduktion verbindet und um solche Grundsätze, wie ständige Verbesserung, selbständige Teams und hohe Flexibilität im Produktionsprozess ergänzt.

Diese Wandlung der Produktionssysteme und damit auch der Arbeitsorganisationen hatten Auswirkungen auf die Management- und Führungsstrukturen der Unternehmen. Die Organisationsstruktur der Massenproduktion (vertiefte Arbeitsteilung, Trennung von indirekten und direkten Bereichen) wurde mit dem Konzept der Lean-Production dadurch zurückgenommen, dass Verantwortung wieder in die direkt wertschöpfenden Bereiche integriert und Gruppenstrukturen aufgebaut wurden. Ein Großteil der Aufgaben und Verantwortung des mittleren Managements wurde der operativen Ebene übertragen. Dies hatte weitreichende Auswirkungen auf die bisherige Rolle der Meister. Einerseits erfordern die dezentralisierten Strukturen mit einer hohen direkten Partizipation der Angestellten immer weniger Aufseher und Anweiser. Andererseits werden vom neuen Meister neue Qualifikationen verlangt (vgl. Market &

Scholz, 2000, S. 248; Heuel 2003, S. 21). Die aktuelle Situation des mittleren Managements wird häufig als Führungsdilemma beschrieben, da einerseits das Top-Management immer mehr Leitungsfunktionen übernimmt, andererseits aber immer mehr Aufgaben direkt auf der operativen Ebene erfüllt werden. Dies hat eine Entfremdung des mittleren Managements zur Folge, das sich immer weniger auf sein Fachwissen zurückziehen kann. Von vielen Autoren (vgl. z.B. Fischer, 1993) wird die Einführung neuer Technologien in der Fertigung, der Produktionssteuerung sowie der Implementierung neuer Arbeitsorganisationsformen (Gruppenarbeit, Lean-Management) mit einem Funktionsverlust auf Meisterebene verknüpft.

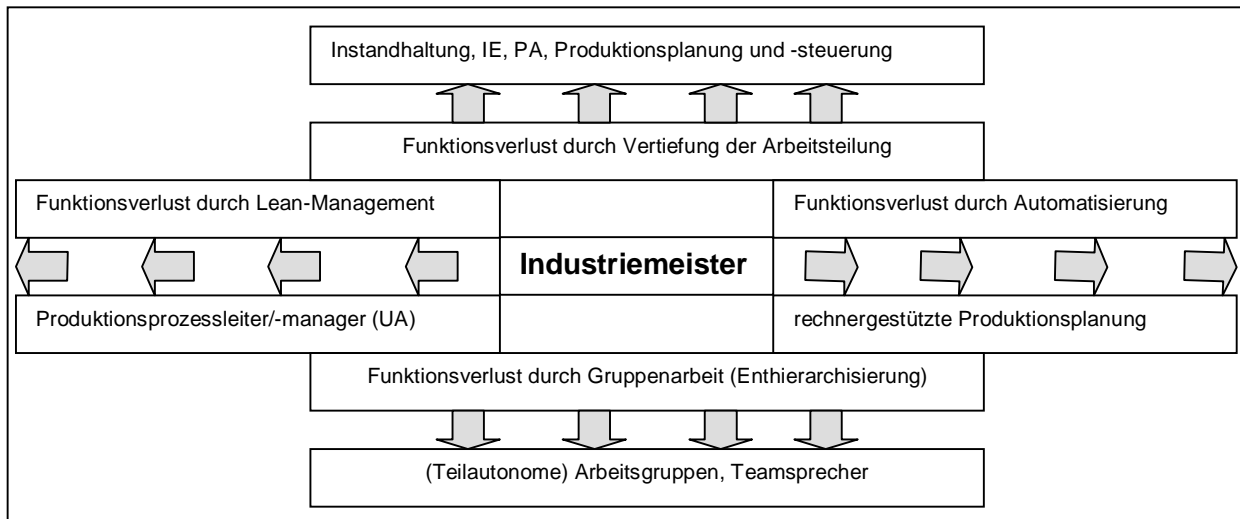


Abb. II.21: Der Funktionsverlust des Industriemeisters durch technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen

Die Abb II.21 lässt in der Zusammenschau der unterschiedlichen Einflussfaktoren erahnen, welchem Wandel die Hierarchieebene der Meister in den letzten 50 Jahren unterworfen war. Überträgt man diese organisationale Sichtweise auf die personelle sowie kollektive Sichtweise des Individuums Meister, so lässt sich nachvollziehen, wie belastend dieser Wandel von einzelnen erlebt wurde. Dies gilt vor allem, weil die Meister zwar unmittelbar von diesen existenziellen Veränderungsprozessen betroffen waren, aber nur sehr selten zu Beteiligten gemacht wurden. Vor diesem Hintergrund lässt sich auch das ablehnende Verhalten der Meister gegenüber Veränderungsprozesse, wie der Einführung neuer Arbeitsorganisationen, einordnen. Vor diesem Hintergrund wurde ein stark beteiligungsorientierter Ansatz zur Umsetzung des Rollenwandels gewählt, bei dem den betroffenen Meistern ein reales Mitbestimmungsrecht bezüglich der Ausgestaltung des Projektes eingeräumt wurde.

Die Zusammenfassungen in Abb. II.22 und II.23 zeigen die Spektren, in denen sich die Rolle des Meisters in der Industrie entwickelt hat. Es wird deutlich, dass alle vorgestellten Produktionsverfahren und psychologischen Erkenntnisse auch Spuren in der Ausgestaltung der Führungstätigkeit hinterlassen haben.



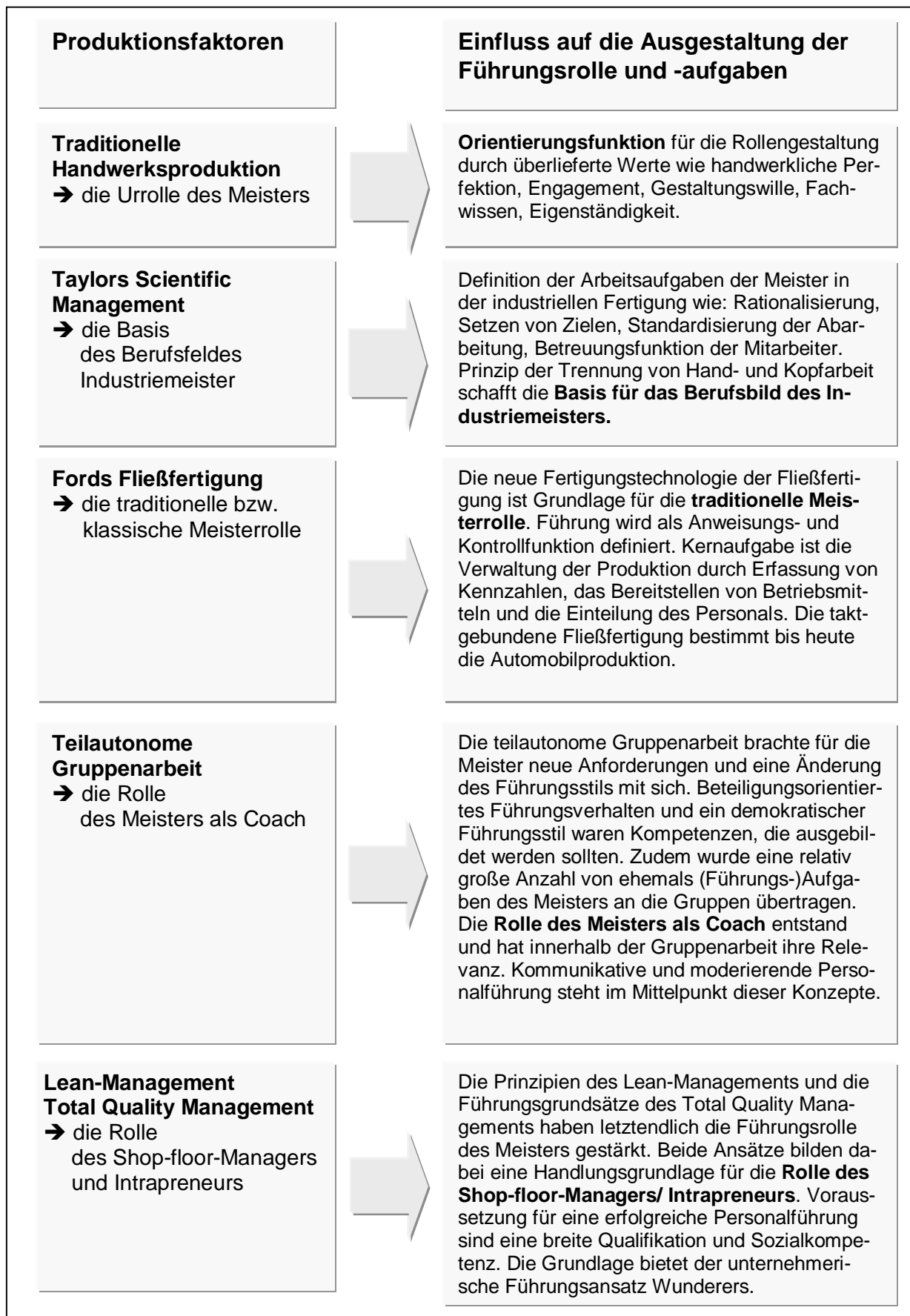


Abb. II.22: Der Einfluss der Produktionsverfahren auf die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Aufgaben der Meister

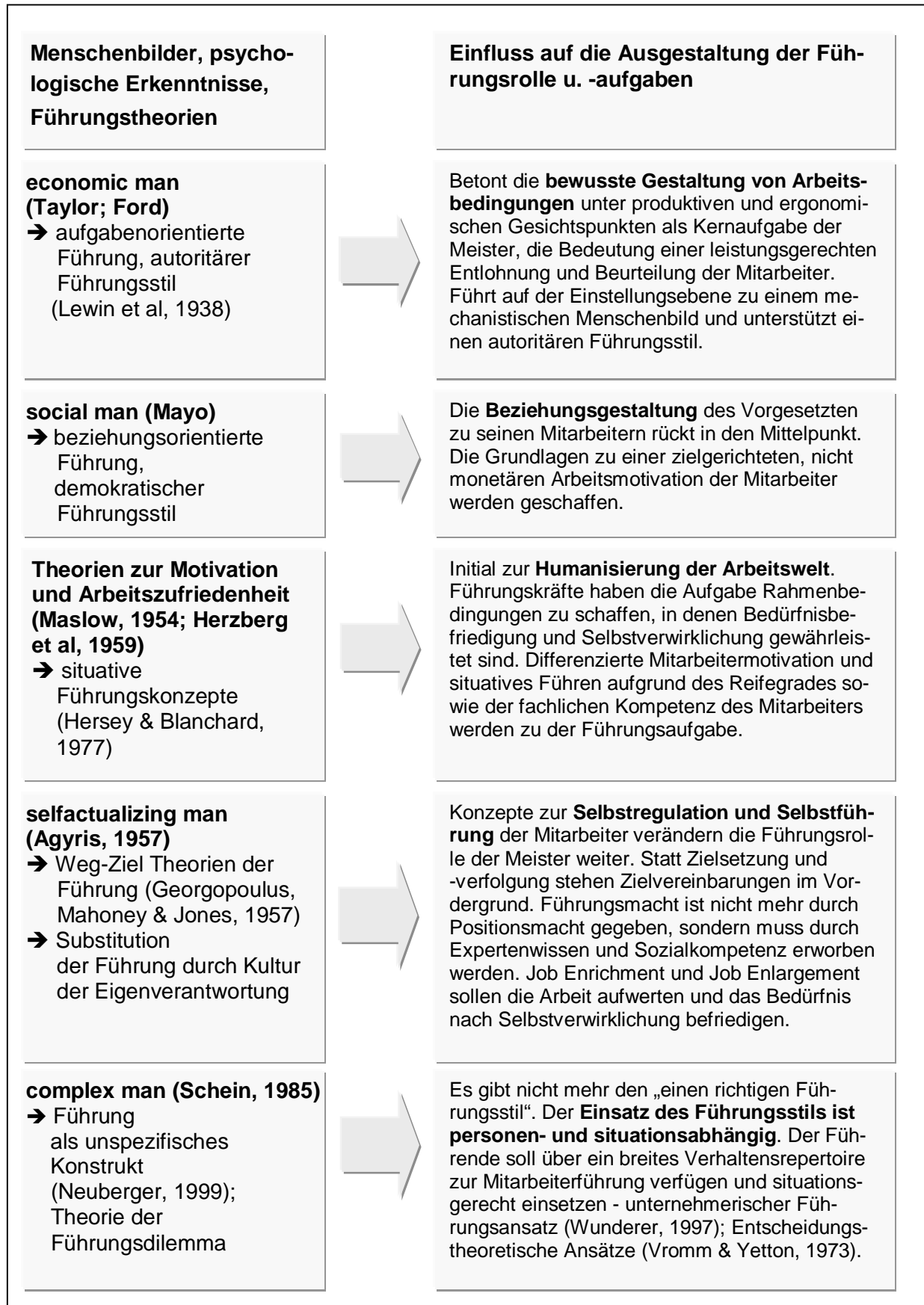


Abb. II.23: Der Einfluss der psychologischen Erkenntnisse und daraus resultierenden Menschenbilder auf die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Aufgaben der Meister

Die Erkenntnisse bilden das Gerüst für ein tieferes Verständnis der Führungsrolle und Ausgestaltung des Führungsverhaltens der Meister in der Automobilindustrie. Besonders auffallend ist die starke Verzahnung zwischen psychologischen Erkenntnissen, Menschenbildern, Führungstheorien sowie arbeitsorganisatorischen Ansätzen in ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Rollenwandels des Meisters. Angesichts des zeitlich parallel stattfindenden Erkenntnisgewinns bezüglich einzelner Fragestellungen wird deutlich, wie stark gesellschaftliche Veränderungen und kulturelle Werte Einfluss auf die Ausbildung einzelner Theorien genommen haben.

Führung erschließt sich dabei nicht als naturwissenschaftlicher Gegenstand, sondern als ein soziales Konstrukt, welches aufgrund von Interaktionsbeziehungen in Abhängigkeit von den Parametern organisatorisches und kulturelles Umfeld, Persönlichkeitsdispositionen, Einstellungen und Fähigkeiten entsteht. Gerade im Hinblick auf das Menschenbild des komplexen Menschen wird deutlich, dass der Mensch ein vielschichtiges, komplexes und wandlungsfähiges Individuum ist, das sich durch Lernfähigkeit auszeichnet. Die klassische Führungsforschung ist aufgrund der unterschiedlichsten Forschungsrichtungen und den eher widersprüchlichen Ergebnissen in die Kritik geraten. Bei der Entwicklung von Führungsmodellen haben lange Zeit Verwertungsinteressen eine massive Rolle gespielt und waren häufig politisch motiviert. Die verhaltens- und eigenschaftstheoretischen Modelle sind weitgehend hinfällig, da die in ihnen postulierten Zusammenhänge nicht eindeutig nachweisbar sind. Die situations- und entscheidungstheoretischen Ansätze sind häufig zu komplex und abstrakt, um sie in konkretes Führungsverhalten umzusetzen. Kulturelle und gesellschaftliche Einflüsse werden, wenn überhaupt, nur implizit berücksichtigt. Schließt man sich dieser Bewertung an, wird deutlich, dass es kein allgemeingültiges Führungskonzept auf individueller oder struktureller Ebene geben kann.

In der Gegenwart lassen sich je nach Ausprägung der Rollen und Aufgaben 3 verschiedene Meisterprofile sowie die Strategie der Abschaffung der Meisterebene unterscheiden:

1. Der neue traditionelle Meister
2. Der Shop-floor-Manager – das Intrapreneurmodell
3. Der Meister als Coach
4. Die Abschaffung der Meisterebene.

Die unterschiedlichen Rollenprofile sind auf der einen Seite mit einem unterschiedlichen Grad an Funktions- und Autoritätsverlust, auf der anderen Seite mit dem Zugewinn an neuen Aufgaben verknüpft. Diese bedingen einen Wandel der Meisterrolle vom Fachmann für Technik und Prozesse zum Fachmann für Personalführung, Wissensmanagement, technischer Problemlösung und Komplexitätsbeherrschung. Schaut man sich die praktizierte Personalführung an, lässt sich allerdings ein hohes Beharrungsvermögen feststellen.

Zum Abschluss dieses Kapitels wurde eine Perspektive erarbeitet, die eine Dynamisierung der Meisterrolle in Abhängigkeit von der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, der Art und Gestaltung der Produktionsbedingungen, der Art, Komplexität und dem Variantenreichtum des Produktes, der Phase des Produktentstehungsprozesses, dem Produktionszyklus sowie den sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen feststellt.

Parallel zu dieser Entwicklung wurde das Profil des Meisters als Prozessmanager erarbeitet, das sich aus der Sandwichposition der Meister zwischen Mitarbeiter und Management ergibt. Sein einzigartiges Funktions- und Aufgabenspektrum besteht aus:

- Komplexitätsbeherrschung
- operative Korrekturfunktion
- Übersetzungs-, Kommunikations- und Meinungsbildungsfunktion
- Informationssammlung und Verdichtung
- Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling
- Veränderungsmanagement
- Coachingfunktion
- Leistungsbeurteilung.

Für die Rolle des Meisters als Agent des organisationalen Lernprozesses ergeben sich folgende Anforderungen:

- die Vision des Unternehmens gemeinsam mit anderen zu erarbeiten bzw. inhaltlich zu begreifen, kognitiv und emotional zu teilen und in einer Form gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren, die es diesen ermöglicht, diese Vision zu teilen und in operatives Handeln umzusetzen (Orientierungs-, Übersetzungs- und Transferfunktion)
- im jeweiligen Verantwortungsbereich Veränderungen und Anpassungsleistungen im Sinne einer evolutischen Entwicklung herbeiführen
- unterschiedliche Einflüsse, Ebenen und Interessen zu berücksichtigen und zu vernetzen
- in Zeiten des Wandels und (häufig auch der eigenen) Unsicherheit, Kontinuität zu gewährleisten und Orientierung zu geben
- organisationales Lernen beteiligungsorientiert zu initiieren und zu fördern. Dazu sind die Fähigkeiten notwendig, über dialogische und moderierende Kommunikationstechniken gemeinsames Lernen zu initiieren
- über bestimmte Tools des organisationalen Lernens zu verfügen, diese einzusetzen und Lernen auf unterschiedlichen Ebenen (single-loop und double-loop) zu initiieren.

Das erarbeitete Kompetenzprofil mit der fachlich-methodischen Perspektive, der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Perspektive, der intrapersonellen Perspektive, und der sozial-kommunikativen Perspektive liegt der Zielsetzung des in Kapitel IV vorgestellte Personalentwicklungsprogramms zugrunde.

### III Der Unternehmenskontext: das Cost Center Montagen im Werk Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG

*„Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen,  
die dafür arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“*  
(Heinrich Nordhoff)

#### Kapitelübersicht

- 1 Das Produktionssystem des Cost Centers Montagen als Projektumwelt
- 2 Der Meister bei der VOLKSWAGEN AG
- 3 Personalentwicklung der Meister bei der VOLKSWAGEN AG
- 4 Die kulturelle Tiefenstruktur des Cost Centers Montagen

In diesem Abschnitt wird die Organisation beschrieben, in der der Rollenwandel des Industriemeisters durch ein Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt gestaltet wurde: das Cost Center Montagen (CC Montagen) des Werkes Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG. Die 160 Meister des CC Montagen bilden die Zielgruppe.

#### 1 Das Produktionssystem des Cost Centers Montagen als Projektumwelt

##### 1.1 Das Arbeitssystem Automobilmontage

Das Cost Center Montagen im Volkswagenwerk Wolfsburg bildet einen Bereich innerhalb der Produktion der VOLKSWAGEN AG. In insgesamt fünf Hallen werden auf einer Fläche von ca. 250.000 qm Fahrzeuge und Komponenten des Golf hergestellt. Das CC Montagen unterteilt sich in vier Montagelinien. Es können täglich 3.000 Fahrzeuge gebaut werden, die von ca. 5.500 Mitarbeitern in 24 Stunden am Tag in drei Schichten gefertigt werden. Pro Montagelinie und Schicht arbeiten ungefähr 400 bis 500 Mitarbeiter in ca. 28 Teams. Diese Teams bilden mehrere Arbeitssysteme. Ein Arbeitssystem als kleinste selbstständig arbeitsfähige Einheit in einem Produktionssystem lässt sich durch die Elemente Input, Output und den Prozess der Transformation beschreiben (vgl. Günther & Tempelmeier, 1994).

**Input:** Die zu montierenden Vorprodukte wie Karosserie, Motor und Getriebe sowie Fahrzeugkomponenten stellen den physischen Input in das Arbeitssystem dar. Aus den Grunddaten der Produktion sind u.a. der konstruktive Aufbau des Fahrzeugs sowie die technischen Angaben zur Ausführung der Produktion und der Montage (z.B. nach Standardarbeitsblatt) abzuleiten und umzusetzen. Die Planungsdaten informieren über Produktionseinheiten, wie z.B. die Anzahl der zu montierenden Fahrzeuge und die gefertigte Stückzahl mit Festsetzung des Personalbedarfs. Der Stand der Abarbeitung wird durch unterschiedliche Systeme angezeigt. Der Karossendurchlauf wird z.B. durch FIS-AUSTA (Fahrzeuginformationssystem) dokumentiert.

**Output:** Die Arbeitsobjekte (Fahrzeuge) durchlaufen den Produktionsprozess, werden dort gefertigt bzw. montiert und erfahren dadurch ihre Wertsteigerung. Die Fertigstellungszeitpunkte der Produktionsaufträge und damit die Freigabezeitpunkte der Ressourcen (Menschen, Ma-

schine, Werkzeuge) des Arbeitssystems werden als Rückmeldungen an das Produktionsplanungs- und Steuerungssystem gegeben.

**Transformation:** Der eigentliche Produktionsvorgang kann als Transformationsprozess betrachtet werden, bei dem unter Einsatz von Produktionsfaktoren (Menschen, Maschinen) eine Statusänderung und Wertsteigerung der Arbeitsobjekte erfolgt. Im CC Montagen umfasst dies die Montage der einzelnen Komponenten zu einem kompletten Fahrzeug. Wichtigster Bestandteil des Arbeitssystems ist das Arbeitsobjekt, welches durch die Produktionsmittel Mensch, Maschinen und Anlagen in das Produkt transformiert wird.

## 1.2 Die relevanten Umwelten der Organisation CC Montagen

Die relevanten Umwelten des CC Montagen lassen sich differenzieren in die

- Technologische Umwelt (z.B. die verfügbare Fertigungstechnologie oder die technische Reife des Fertigungsproduktes)
- Politische Umwelt (z.B. Betriebsvereinbarungen, Grad der gewerkschaftlichen Organisation der Belegschaft)
- Sozio-kulturelle Umwelt (z.B. Unternehmensleitbild, Führungskultur, gesellschaftliche Akzeptanz des Fertigungsproduktes)
- Wirtschaftliche Umwelt (z.B. Form der Kapitalverwaltung, Marktlage bezüglich des Produktes, Konkurrenten am Markt, Organisationsform).

Bei den **technologischen Rahmenbedingungen** spielen für die Automobilindustrie die weiterhin zunehmende Mechanisierung, die wachsende Anzahl elektronischer Bauteile im PKW sowie der weitere Ausbau der rechnergestützten Überwachung, Steuerung und Fertigung der Produktion eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus ändert sich ein Großteil der Werkstoffe (Kunststoffe, Magnesiumlegierungen, Keramik).

Bei den **politischen Rahmenbedingungen** lassen sich die hohe Arbeitslosigkeit, die Verdrängung der sozialen Marktwirtschaft durch die Globalisierung des Kapitals, mangelnde finanzielle Ressourcen des Staates und der höhere Bildungsgrad der Mitarbeiter, verbunden mit einem hohen Anspruch an ihre berufliche Tätigkeit, nennen.

Bei den **sozio-kulturellen Rahmenbedingungen** sind vor allem die weitere Ausweitung des Produkthaftungsrechtes, die Auditierung und Zertifizierung nach DIN ISO 9000f. und die verschärften Umweltschutzbedingungen, wie das Produktrecycling bedeutsam.

Bei der Veränderung der **gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen** kann neben Internationalisierung der Konzerne der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten angeführt werden. Neben der Kapazitätsauslastung der Produktion sind heute für den Erfolg eines Unternehmens andere Parameter, wie Produkt-, Modell- und Variantenvielfalt, eine überlegene Qualität, Liefertreue sowie Design und Image erforderlich. Von großer Bedeutung sind strategische Allianzen und Kooperationsprojekte zwischen den Automobilkonzernen.

### 1.3 Die hierarchische Struktur des CC Montagen

Der Meister steht in der Betriebshierarchie im Cost Center Montagen des Werkes Wolfsburg zwischen Unterabteilungsleitern und Mitarbeitern. Jeweils 8 - 30 Mitarbeiter (MA) sind in Teams zusammengefasst. Die Teams werden pro Montagelinie und Schicht fachlich und disziplinarisch von ca. 10 Meistern geführt, wobei zu jeder Meisterschaft zwei bis drei Teams gehören. Meister und Teams werden wiederum von einem Unterabteilungsleiter (UAL) in der Schicht und einem UAL schichtübergreifend pro Linie angeleitet. Der UAL in der Schicht wird in den Montagen Produktionsprozessleiter (PPL) genannt. Als Leiter der jeweiligen Schicht ist er zuständig für die Aufgaben der operativen Ebene, z.B. die Erreichung der Stückzahl. Parallel dazu ist der Fertigungsabschnittsleiter (FAL) als schichtübergreifender UAL eingesetzt, um organisatorische und übergeordnete Aufgaben, wie Personalmanagement, Qualität und Controlling wahrzunehmen. PPL und FAL sind direkt dem Abteilungsleiter (AL) und dessen Vertreter, dem Fertigungs Koordinator (FK), unterstellt. Darüber befindet sich der CC-Leiter in der Funktion eines Hauptabteilungsleiters (vgl. Abb. III.1). Neben der Hierarchiepyramide steht ein Projektteam ohne disziplinarische Befugnisse. Dieses Projektteam, bestehend aus Prozessbegleitern, ist im Rahmen des Projektmanagements PWA-MP für die Umsetzung und Implementierung der Teamarbeit und der im Produktionssystem der Montagen genannten Methoden zuständig.

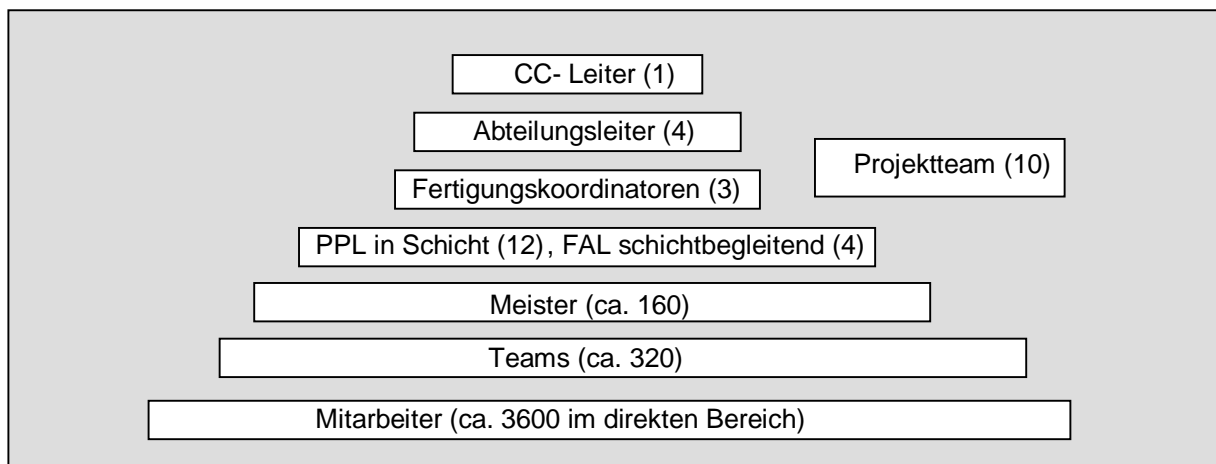
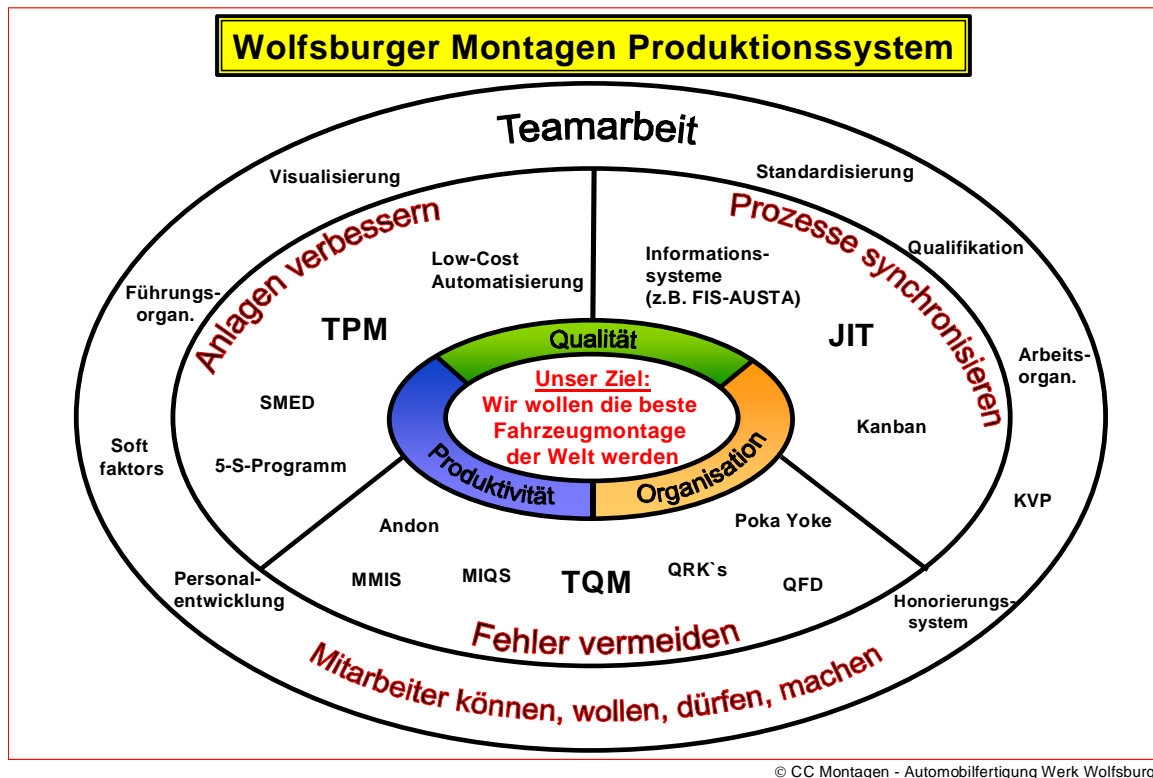


Abb. III.1: Führungs- und Hierarchiemodell im Cost Center Montagen (in Klammern steht die Zahl der Einheiten)

Die Prozessbegleitung besteht seit Anfang 1999 im CC Montagen aus einer schichtbegleitenden Prozessbegleitung vor Ort und einer zentralen Prozessbegleitung. Die schichtbegleitenden Prozessbegleiter (6 MA) sind ehemalige Vertrauensleute und KVP<sup>2</sup>-Moderatoren, die als Experten der Produktion direkt am Ort der Wertschöpfung zur Betreuung und Unterstützung der Mitarbeiter, Teamkoordinatoren, Meister und Unterabteilungsleiter im Rahmen der Teamarbeit eingesetzt sind. Die zentralen Prozessbegleiter (3 MA) (Pädagogen, Soziologen oder Psychologen) betreuen unterschiedliche Projekte innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung sowie des Produktionssystems im CC Montagen. Zudem gestalten und betreuen sie gemeinsam mit 3 Beratern der VOLKSWAGEN COACHING GmbH (VWCG) das Projekt zur Förderung der Führungskompetenz der Meister im CC Montagen.

## 1.4 Das Wolfsburger Montagen Produktionssystem

Die Arbeitsorganisation des CC Montagen lässt sich durch das Wolfsburger Montagen Produktionssystem (WMPs) und die Art der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation - die Teamarbeit - beschreiben. Das WMPs lässt sich in eine technische und eine soziale Dimension unterteilen. Die technische Dimension zielt auf die Steigerung der Produktivität und Qualität sowie auf die Weiterentwicklung der Organisation in der Fertigung ab. Das Wolfsburger Produktionssystem stellt die Kompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte in den Mittelpunkt (vgl. Abb. III.2).



© CC Montagen - Automobilfertigung Werk Wolfsburg

Abb. III.2: Die Dimensionen des Wolfsburger Montagen Produktionssystems (VOLKSWAGEN AG, PWA-MP, 08/2000)

### 1.4.1 Die technische Zielsetzung des Wolfsburger Montagen Produktionssystems

Die drei technischen Ziele des Wolfsburger Montagen Produktionssystem (WMPs) sind folgende (vgl. Abb. III.2):

#### (1) Anlagen verbessern

Diese Zielsetzung bezieht sich auf die Verfügbarkeit der automatisierten Anlagen (Reduzierung von Ausfall-, Umrüst- und Wartungszeiten) sowie deren Fertigungsqualität (Reduzierung von Maßabweichungen). Die Kernmethode ist in diesem Zusammenhang das Total Productive Maintenance (TPM). TPM ist ein kontinuierliches Verbesserungssystem, das durch vorbeugende und produktive Instandhaltung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter zu einer optimalen Anlagenverfügbarkeit und Qualitätsfähigkeit führen soll. Innerhalb der Montagen ist TPM gleichzusetzen mit kontinuierlicher Reinigung, Inspektion, Wartung und Optimierung von Maschinen und Anlagen. Dies geschieht durch die Mitarbeiter der Montage und



durch die integrierte Instandhaltung. Die betrieblichen Vorgesetzten kontrollieren alle TPM Maßnahmen vor Ort.

### **(2) Prozesse synchronisieren**

Die Synchronisation der Prozesse geschieht durch Just-in-time (JIT). Sie ist gerade unter den Prämissen der vorwiegend als Fließfertigung gestalteten Montage von großer Bedeutung. Synchronisation ist vor allem deshalb wichtig, weil zum einen alle Arbeitsschritte innerhalb der Montage aufeinander aufbauen und zum anderen die Komplexität des Produktes eines hohen logistischen Aufwandes bedarf. Die Reduzierung von Lagerhaltung und die Beschleunigung des Teileflusses sind somit Faktoren, die die Produktivität massiv verbessern können. Informationssysteme wie FIS-AUSTA ermöglichen eine exakte Steuerung der Karossen in den jeweiligen Abschnitten. Die Aufgabe der Meister ist es, den Prozessfluss sicherzustellen und die Synchronisation der Fertigung unter Just-in-time Gesichtspunkten weiterzuentwickeln.

### **(3) Fehler vermeiden**

Total Quality Management (TQM) beinhaltet unterschiedliche Gestaltungsprinzipien menschlicher Arbeit, mit denen Fehler vermieden bzw. frühzeitig erkannt und behoben werden können. Die Sicherstellung der Produkt-, Entwicklungs-, Fertigungs- und Führungsqualität wird als ein ganzheitliches übergeordnetes Managementsystem aufgefasst. Durch Qualitätstechniken und eine spezielle Schwerpunktsetzung im Führungsverhalten bezüglich Denkweisen, Emotionalität und Beziehungsgestaltung sowie operationales Handeln soll die Umsetzung des Total Quality Management Ansatzes erreicht werden. Als ein wichtiger Bestandteil lässt sich das Management-Mitarbeiter-Informationssystem (MMIS) hervorheben, welche das mittlere Management dabei unterstützt, Fertigungsfehler sehr zeitnah abzustellen bzw. der Entstehung solcher Fehler vorzubeugen. Dazu können in jedem Mitarbeiterteam und an Punkten der Qualitätskontrolle alle aufgedeckten Fehler über Handhelds eingegeben werden. Diese werden dann zeitnah über für alle Mitarbeiter einsehbare Bildschirme, veröffentlicht. So kann kurzfristig am Ort der Fehlerentstehung eingegriffen und der Fehler nachhaltig abgestellt werden.

Die Teamarbeit als Arbeitsorganisation im Cost Center Montagen ist integrativer Bestandteil des WMPs und bildet gleichzeitig seine Basis. Sie bildet die Plattform für die Umsetzung aller anderen Bestandteile des WMPs. Durch die Form der Arbeitsorganisation wird erst die Grundlage für die Optimierung von Qualität, Kosten und Produktivität geschaffen. Das Konzept der Teamarbeit wird aufgrund seiner Relevanz für diese Arbeit ausführlich im Kapitel III.1.5 vorgestellt.

## **1.4.2 Die soziale Zielsetzung des Wolfsburger Montagen Produktionssystems**

Die soziale Zielsetzung des WMPs liegt in den folgenden Punkten:

### **(1) Aktive, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter**

Das Ziel, aktive, hoch qualifizierte, motivierte und damit zufriedene Mitarbeiter zu beschäftigen, soll durch regelmäßige Qualifizierungen, die Teamarbeit als praktizierte Arbeitsorganisationsform und ein Honorierungssystem auf Teamebene erreicht werden.

**(b) Betriebliche Vorgesetzte mit einem hohen Maß an Fachwissen und Führungskompetenz**

Fähige Führungskräfte werden als Garant für eine erfolgreiche Organisation gesehen. Die betrieblichen Vorgesetzten haben durch ihren Einfluss auf die Mitarbeiter einen hohen Anteil an der Umsetzung der vom Management beschlossenen Strategien.

**(c) Eine professionelle Kommunikationsstruktur**

Die Kommunikationsstruktur soll einen reibungslosen Informationsfluss zwischen allen Bereichen und Hierarchieebenen ermöglichen. Dies basiert auf der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit aller Mitarbeiter und der Optimierung der Kommunikationsstrukturen und Informationswege. So ist das Management davon überzeugt, dass eine Steigerung der Produktivität und Qualität nur dann erreicht werden kann, wenn alle Mitarbeiter das Wolfsburger Montagen Produktionssystem kennen, regelmäßig Informationen über Neuerungen in der Fertigung bekommen und dementsprechend zur aktiven Mitarbeit befähigt werden.

**1.4.3 Fazit zum Wolfsburger Montagen Produktionssystem**

Das WMPs bietet eine Grundlage, um die unterschiedlichen Prozesse zu ordnen und zu verknüpfen. Eine Schärfung der Vision, der Ziele sowie der Beschreibung der Kernelemente der Arbeitsorganisation ist wünschenswert. Eine Überprüfung, Reduzierung und Aktualisierung der einzelnen Maßnahmen unter den technischen und organisatorischen Parametern (TPM, TQM, JIT) scheint indiziert.

Insgesamt wirkt das WMPs eher unübersichtlich. Mit der Vielfalt an unterschiedlichen Fertigungsphilosophien, Tools und Maßnahmen erscheint gerade die Auswahl im äußeren Kreis etwas beliebig, wobei dort auch unterschiedliche Ebenen miteinander vermischt werden. So gehören z.B. die Begriffe Softfactors, Arbeitsorganisation und Visualisierung alle unterschiedlichen strukturellen Ordnungsebenen an, die in diesem Ansatz gemeinsam unter der Überschrift Teamarbeit subsummiert werden. Die Kernaussage des äußeren Kreises „*Mitarbeiter können, wollen, dürfen, machen*“ spiegelt zwar die Zielstellung der Mitarbeiterführung auf fachlicher und motivationaler Ebene wider, bleibt allerdings gleichzeitig recht unkonkret.

Eine weniger beliebige Darstellung, die sich auf die Kernaspekte der Personalführung und -weiterentwicklung bezieht, wäre hier wünschenswert gewesen, zumal zentrale Ansätze wie Zielsetzungs- und Zielvereinbarungssysteme völlig fehlen. Die Vision: „*Wir wollen die beste Fahrzeugmontage der Welt werden*“, ist sehr allgemein formuliert und kann so weder den Kriterien einer Vision, noch einer übergeordneten Zielstellung genügen.


Deutlich besser gelingt die Darstellung und Verknüpfung der drei Kernziele mit den jeweiligen Fertigungsphilosophien: Fehler vermeiden mit TQM, Prozesse synchronisieren mit JIT sowie Anlagen verbessern mit TPM und deren Hinterlegung mit Maßnahmen und Konzepten.

## 1.5 Die Arbeitsorganisation: Teamarbeit im Cost Center Montagen als integrativer Bestandteil des Produktionssystems

Wie ausgeführt bildet die Teamarbeit den Kern des WMPs. Die Teamarbeit regelt die Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Sie bildet zudem die Basis für die Gestaltung der Führungsprozesse durch die betrieblichen Vorgesetzten und für die Realisierung aller anderen Bestandteile des WMPs.

### 1.5.1 Die Betriebsvereinbarung

Mit der Konzeption der Teamarbeit wurde im Januar 1999 begonnen. In einem ersten Schritt wurden die Form, der Ausprägungsgrad und die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisationsform diskutiert und festgelegt. Die Benennung der Teams wurde nach vorhandenen Arbeitsinhalten vorgenommen, so dass es aufgrund der Einführung der Teamarbeit zu keinen Veränderungen in der personellen Zusammenarbeit der Mitarbeiter kam. Die in dem CC Montagen Werk Wolfsburg praktizierte Arbeitsorganisationsform kann man bezüglich ihrer produktionstechnischen Komponenten am ehesten (nach der Klassifizierung von Antoni, 1994, S. 39f.) als Fertigungsteams bezeichnen, wobei die Ausgestaltung der organisatorischen Aspekte nach teilautonomen Kriterien geschieht. Die Arbeitsorganisationsform des CC Montagen ist eingebettet in die Betriebsvereinbarung von 1996 der VOLKSWAGEN AG, die die Ausgestaltung der Teamarbeit verbindlich regelt (vgl. Abb. III.3). Sie regelt auch die Befugnisse der Teams in den Bereichen Instandhaltung, Logistik und Qualitätssicherung. Die Teamarbeit soll die Mitarbeiter zu aktivem und eigenständigem Arbeiten befähigen. In diesem Zusammenhang sollen die Teams in ihrem Arbeitsbereich ein auf die Optimierung der Prozesse und Produkte ausgerichtetes Arbeiten sicherstellen.

 **AUTOMOBILFERTIGUNG Werk Wolfsburg CC Montagen**

**Für die Teamarbeit sind folgende Merkmale bestimmend:**

- räumlich überschaubarer Arbeitsbereich
- inhaltlich abgegrenzte, ganzheitliche (d. h. inklusive Wartung, Instandhaltung, Materialsteuerung, Qualität) und selbst überprüfbare Arbeitsaufgaben
- ziel- und ergebnisorientiertes und prozessoptimierendes Arbeiten
- Förderung der Sozialintegration und der Arbeits- und Kooperationsprozesse innerhalb des Teams hin zu einer dauerhaften Veränderung des Arbeitsstils
- Gestaltungs- und Dispositionsspielräume und -befugnisse für das Team im Rahmen technischer und arbeitsorganisatorischer Festlegungen sowie der Fertigungsprogrammvorgaben

Betriebsvereinbarung, Nr. W3/96

Abb. III.3: Merkmale der Teamarbeit bei Volkswagen (VOLKSWAGEN AG, 1996)

Die Betriebsvereinbarung von 1996 nennt den Verantwortungsbereich der Teams und deren Aufgaben, wie die

- Organisation der täglichen Arbeit sowie die An- und Abwesenheitsplanung
- interne Pausenorganisation
- Durchführung von Teamgesprächen
- Dokumentation und Visualisierung der Ziele und Ergebnisse
- Einweisung neuer Teammitglieder und die soziale Integration von leistungsgewandelten Mitarbeitern
- Abstimmung mit Nachbarteams und anderen Schichten
- Pflege von Teamregeln, Standards und Arbeitsplänen.

### **1.5.2 Fazit zur Betriebsvereinbarung**

Die Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit differenziert nicht zwischen Merkmalen der Arbeitsorganisation („räumlich überschaubarer Arbeitsbereich - inhaltlich abgegrenzte, und selbst überprüfbare Arbeitsaufgaben“), wünschenswerten Effekten („Förderung der Sozialintegration und der Arbeits- und Kooperationsprozesse innerhalb des Teams hin zu einer dauerhaften Veränderung des Arbeitsstils“) und geforderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter („ziel- und ergebnisorientiertes und prozessoptimierendes Arbeiten“). Die Prämissen sind sehr allgemein gestaltet und weisen nicht auf die explizite Ausgestaltung der Teamarbeit im CC Montagen des Werkes Wolfsburg hin. Diese inhaltliche „Unspezifität“ wurde bewusst gewählt, um den einzelnen Werken bzw. Organisationseinheiten innerhalb der VOLKSWAGEN AG eine Einführung und Umsetzung der Teamarbeit entsprechend ihrer spezifischen Bedingungen zu ermöglichen. Sie birgt aber gleichzeitig eine Reihe von Gefahren. Die uneinheitliche Arbeitsorganisation führt zu mangelnder Kompatibilität zwischen Cost Centern und Werken. Der fehlende Standard führt zu mangelnder Vergleichbarkeit von Kontroll- sowie Evaluationsmöglichkeiten. Erfahrungswissen zwischen den Bereichen wird nicht zentral erfasst und ausgewertet. Unterschiedlichste bereichsspezifische Umsetzungsmodelle führen zu Orientierungslosigkeit und erschweren die Integration der Mitarbeiter bei Personalverschiebungen. Die konsequente Einführung der Teamarbeit ist abhängig vom Umsetzungswillen einzelner Führungskräfte. Dies führt zu starken Unterschieden bei den Ressourcenaufwendungen. Bereiche mit gut funktionierender Teamarbeit neben Bereichen mit klassischer Fließfertigung und hierarchisch strukturierten Einzelarbeitsplätzen ohne jegliche Gestaltungsmöglichkeiten sind so weit verbreitet. Seit 2002 gibt es Bemühungen des Industrial Engineerings der Marke VOLKSWAGEN, eine einheitliche Arbeits- und Prozessorganisation zu implementieren und für mehr Verbindlichkeit bei der Ausgestaltung der Prozesse zu sorgen.

### **1.5.3 Anspruch und Zielsetzung der Teamarbeit im Cost Center Montagen**

Der erwartete effektive Nutzen der Teamarbeit im Cost Center Montagen bezieht sich, wie in Abbildung III.4 dargestellt, auf die Verwirklichung von mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Potenzialen. Die Steigerung der Bedeutung von Kommunikation, Zusammenarbeit und Qualifikation bedingt neue Entwicklungen in Arbeitsprozessen und eine Änderung innerhalb der traditionellen Führungsaufgaben. Das verfolgte Ziel bei der Einführung der Teamarbeit ist es, die gemeinsame Verantwortung der Teams zu stärken und die Selbstregulation der Mitarbeiter zu fördern.

Der mitarbeiterbezogene Nutzen der Teamarbeit wird in der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter gesehen. Dies soll durch die Integration höherwertiger Tätigkeiten, wie Maßnahmen der Instandhaltung und Qualitätssicherung geschehen. Angestrebt werden eine fachspezifische Qualifizierung, eine transparente und offene Kommunikation sowie eine kontinuierliche Informationsweitergabe. Die Teams sollen durch die betrieblichen Vorgesetzten für die Optimierung des Produktionsprozesses, die Verbesserung von Produktqualität und Anlageneffizienz sowie die Vermeidung von Arbeitsunfällen und Stillstandszeiten befähigt werden. Die Teamarbeit bietet eine Plattform für umfangreiche Optimierungsprozesse. So werden TPM-, TQM-, KVP-Prozesse und das Ideenmanagement durch die Beteiligung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter forciert.

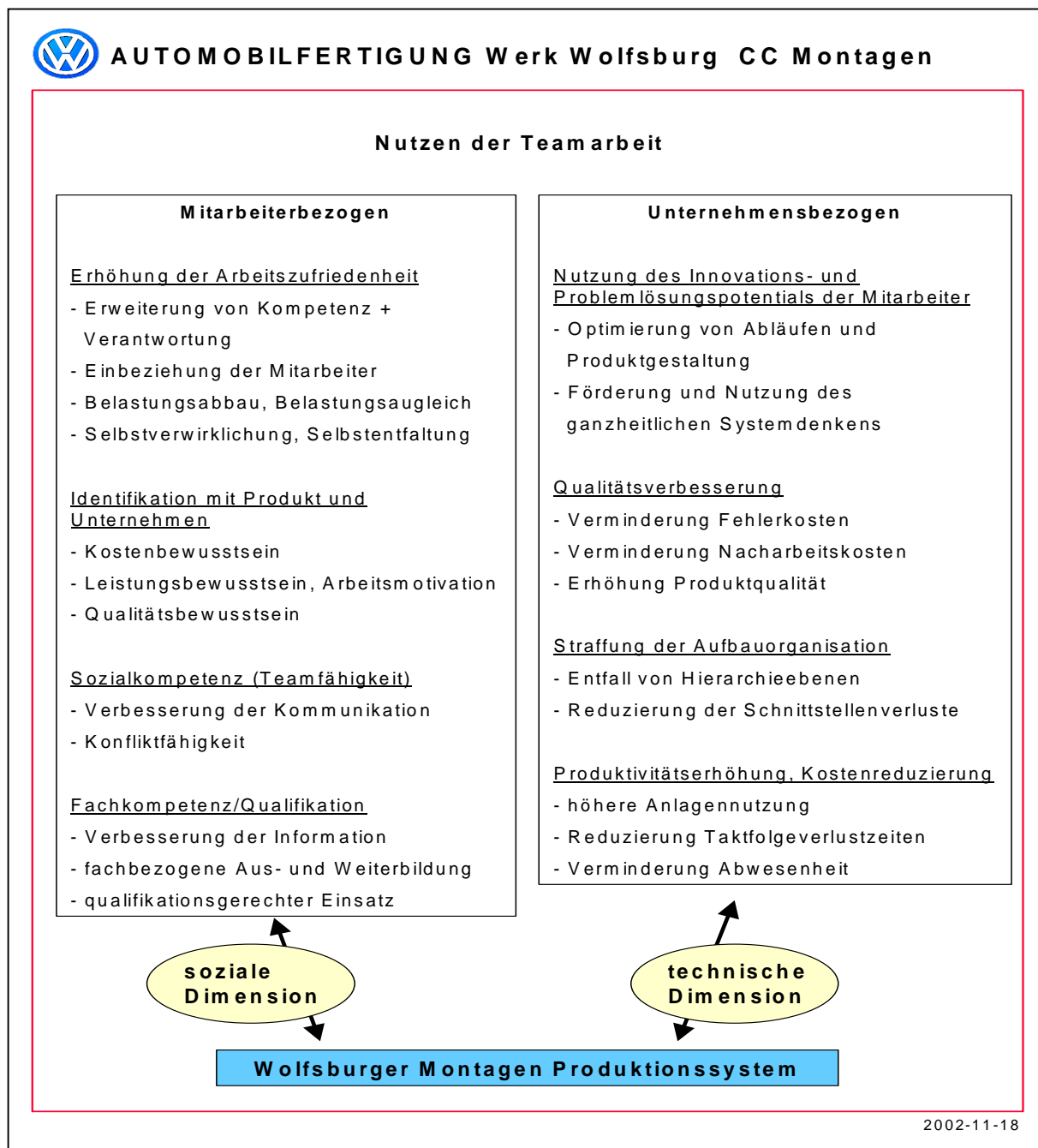


Abb. III.4: Nutzen der Teamarbeit (PW-AMP, 04/2002)

#### **1.5.4 Die Spezifizierung der Arbeitsorganisation im Cost Center Montagen: Fertigungsteams mit teilautonomer Ausprägung**

Das Verständnis der Teamarbeit im CC-Montagen bezieht sich auf die Qualität der Zusammenarbeit der Mitarbeiter und der Motivation des Einzelnen. Die Ausgestaltung der Arbeitsorganisationsform wird kaum präzisiert. Die in der Golf-Montage im Werk Wolfsburg praktizierte Arbeitsorganisationsform kann man bezüglich ihrer produktionstechnischen Komponenten am ehesten (nach der Klassifizierung von Antoni, 1994, S. 39f.) als Fertigungsteams bezeichnen. Fertigungsstrukturierung und Ablaufgestaltung sind auf Fertigungsteams ausgerichtet, welche um Aufgaben und Befugnisse aus Konzepten der teilautonomen Gruppenarbeit angereichert wurden. Die Ausgestaltung der organisatorischen Aspekte geschieht nach teilautonomen Kriterien. Das CC Montagen bezeichnet seine Arbeitsorganisationsform als Teamarbeit. Sie zeichnet sich hierbei durch folgende Merkmale aus:

- Fließbandfertigung mit hoher Produktionsgeschwindigkeit und Arbeitsteilung
- Multi-Skilling
- TPM Tätigkeiten durch das Team
- Arbeitsstandardisierung nach Standardarbeitsblatt
- Geringe horizontale und vertikale Segmentierung
- Meister als Koordinator mit teilweiser Steuerungsfunktion
- Teamkoordinator wird gewählt
- Kontrolle und Partizipation abhängig vom Reifegrad des Teams
- Verfolgung der Unternehmensziele
- mit dem Betriebsrat vereinbarte Leistungsgrenzen für die Stückzahl
- kontinuierliche Verbesserung durch Zielvereinbarungen.

Die Kennzeichen, die für die Klassifizierung als Fertigungsteams sprechen, sind die taktgebundene Fließfertigung, die Arbeitsstandardisierung und die Arbeitsteilung. Bei der im CC Montagen praktizierten Arbeitsteilung findet in der Regel keine feste Zuweisung der Montageumfänge zu spezifischen Arbeitskräften statt. Jeder Teamabschnitt beinhaltet mehrere Arbeitsschritte, die alle Teammitglieder im Sinne der job rotation ausführen sollen. Ein Team von Arbeitskräften ist für ganze Arbeitsfolgen der Montage, z.B. Innenraumverkleidung oder Einbau von Motor und Getriebe zuständig. Das Team regelt die Aufteilung der für die Montage erforderlichen Arbeiten autonom. Inwieweit der Meister in die Rotationsplanung und Verteilung der Tätigkeiten eingreifen muss, hängt vom Reifegrad des Teams und den Fähigkeiten des Teamkoordinators ab. Ob Arbeitsplatzrotation stattfinden kann, hängt zudem von dem Grad der Qualifizierung der Mitarbeiter, von ihrem Gesundheitszustand und dem Willen der Mitarbeiter bzw. deren Flexibilität ab. Weiter fallen Reparatur- und Qualitätssicherungsaufgaben in die Zuständigkeiten der Teams. Dabei werden z.B. Anlagenführer in die Teams integriert, die technische Probleme direkt vor Ort beheben sollen. Die Arbeitsumfänge der einzelnen Teammitglieder bleiben allerdings wegen der kurzen Taktzeiten gering und behalten somit die tayloristische Arbeitsteilung mit kurzen Arbeitszyklen. Die Arbeitsgeschwindigkeit, beziehungsweise das Arbeitspensums wird dabei nach dem in der Fließfertigung praktizierten Just-in-time Prinzip vorgegeben. Durch die Art des Produktes und die Produktionsphilosophie wird dabei auf Puffer des Fertigungserzeugnisses, aber auch auf Zeitpuffer zwischen den Montageabschnitten weitestgehend verzichtet. Weitere Merkmale dafür, dass

es sich bei dem CC Montagen um eine schlanke Produktion handelt, sind die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung durch Auslagerung der Forschung und Entwicklung der Produkte sowie die Produktion einer großen Anzahl von Komponenten des Endproduktes durch interne und externe Zulieferer. Ziel des Abbaus an Fertigungstiefe ist dabei, Produktionskosten sowie -zeiten zu reduzieren und die Entwicklungsdauer neuer Modelle zu verringern (vgl. dazu Adam, 1993).

Die Merkmale der Arbeitsorganisation (fettgedruckt) des CC Montagen sind in Tab. III.1 zusammengefasst.

Tab. III.1: Ausprägung der Teamarbeit im Cost Center Montagen Werk Wolfsburg

<b>Merkmale eines Fertigungsteams</b>	<b>Merkmale einer teilautonomen Arbeitsgruppe</b>
<b>Taktgebundene Fließbandfertigung mit hoher Produktionsgeschwindigkeit</b>	Boxenfertigung/Fertigungsinseln
<b>Tayloristische Arbeitsteilung (repetitive, kurzzyklische Tätigkeiten)</b>	<b>Job rotation (Mitarbeiter beherrschen mehrere Tätigkeiten ihres Teams)</b>
<b>Technische und ablaufbedingte Abhängigkeit der einzelnen Fertigungs- und Montagebereiche voneinander</b>	Fertigungsflexibilisierung (technische Teilautonomie)
<b>Multi-Skilling und teilweise Integration von Qualitätssicherungsmaßnahmen</b>	
<b>TPM durch Instandhaltung und durch das Team</b>	
<b>Arbeitsstandardisierung nach Standardarbeitsblatt</b>	Abarbeitung mit individuellen oder kollektiven Freiheitsgraden
<b>Geringe horizontale und vertikale Segmentierung</b>	Starke horizontale und vertikale Segmentierung
<b>Meister als Koordinator mit teilweiser Steuerungsfunktion</b>	
Vom Unternehmen bestimmter Vertreter des Teams mit fachlicher Leitungsfunktion	<b>Teamkoordinator wird in geheimer Wahl von den Teammitgliedern gewählt</b>
<b>Kontrolle und Partizipation abhängig vom Reifegrad des Teams</b>	
<b>Verfolgung der Unternehmensziele</b>	Interessenausgleich
Unbegrenzter Leistungsdruck	<b>Zwischen Industrial Engineering, Betreiber und dem Betriebsrat vereinbarte Leistungsgrenzen hinsichtlich Stückzahl und Arbeitszeit</b>
<b>Kontinuierliche Verbesserung durch Zielvereinbarungen mit den Teams und Zielsetzungen durch das Management</b>	
<b>Just in time Fabrikation (Beseitigung von Material-Puffern u. Ressourcen)</b>	Materialwirtschaft mit Hilfe von Bevorratung und Puffern
<b>Gruppengröße von 6 –20 Mitarbeitern</b>	

Die Arbeitsaufteilung und Rotationsplanung findet genauso wie die An- und Abwesenheitsplanung selbstständig durch das Team statt. Den Meistern kommt, je nach Reifegrad ihrer Teams, eine eher leitende und stark steuernde oder eine eher koordinierende Funktion zu. Bei der kontinuierlichen Verbesserung bezüglich der Produktivitätsparameter Qualität, Stückzahl und Liefertreue kommt den Meistern eine stark steuernde Rolle zu, deren Verantwortung aber nach und nach von den Teams übernommen werden soll (teilautonomer Ansatz). Fast alle Teammitglieder verfügen über eine polyvalente Qualifikation, was das Beherrschen verschiedener kurzzyklischer Arbeitsgänge angeht. Es werden ein Arbeitswechsel und die

Integration einfacher TPM-Maßnahmen, wie z.B. der Funktionskontrolle und Säuberung der Werkzeuge und Anlagen praktiziert.

Die Vorteile der Einführung der Teamarbeit des CC Montagen mit den strukturellen Komponenten der Fertigungsteams gegenüber denen der teilautonomen Gruppen liegen in der geringen Aufwendung von Kosten für die Gestaltung der Arbeitsplätze. Es müssen keine hohen Investitionen für die Umwandlung der Fließfertigung in Fertigungsinseln vorgenommen werden. Der organisatorische Aufwand ist zudem relativ gering, da die Mitarbeiter zeit- und kostensparend je nach Arbeitsgängen in Teams analog dem Fertigungsfluss zusammengefasst werden.

Bezüglich der Einstellung der Mitarbeiter zum Fertigungsprozess wird eine hohe Flexibilität in Bezug auf die ständige Verbesserung der Arbeitsabläufe und -inhalte erwartet. Die Mitarbeiter sollen die Art und Weise der Fertigung nicht als zeitlos gültig ansehen, sondern als veränderbar begreifen. Sie sollen ihr Arbeitsverhalten selbstständig reflektieren, aus der Analyse ihrer Arbeitsprozesse Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennen und diese möglichst selbstständig innerhalb der Gruppe umsetzen (vgl. Hurtz, 1994, S. 92). So sollen in Teamgesprächen Verbesserungen angesprochen und umgesetzt werden, die die klassischen KVP-Workshops ergänzen. In einzelnen Teams lassen sich nach 2-jähriger Implementierungsphase durchaus Ansätze entdecken, die in die oben beschriebene Richtung gehen. Von einem flächendeckenden proaktiven Mitarbeiterverhalten kann allerdings nicht gesprochen werden.

Bezüglich organisatorischer und sozialer Gesichtspunkte kann man im CC Montagen eher von teilautonomer Gruppenarbeit als von klassischen Fertigungsteams sprechen. Koordinierende Aufgaben nimmt der Meister wahr. Er ist disziplinarischer Vorgesetzter von zwei bis drei Fertigungsteams. Die Gruppe nach außen vertritt ein von den Teammitgliedern in geheimer Wahl (Wahlperiode 12 Monate) gewählter Teamkoordinator, der zu 70% von seiner Arbeit freigestellt sein soll (Realisierungsgrad im Untersuchungszeitraum ca. 35%). Der Teamkoordinator ist Sprecher des Teams. Er vertritt das Team nach außen und ist gemeinsam mit den Teammitgliedern für die Organisation ihrer Arbeitsaufgaben verantwortlich. Von besonderer Bedeutung für die positive Entwicklung der Teamarbeit ist das Arbeitsverhältnis zwischen Meister und Teamkoordinator. So ist es möglich, dass ein Teamkoordinator gewählt wird, der nicht das Vertrauen des Meisters genießt.

#### **1.5.5 Der Teamkoordinator: Schnittstelle zwischen Meister und Mitarbeiter**

Der kooperative Führungsstil und die Hinzunahme neuer Aufgaben, wie ein umfassendes Qualitätsmanagement, sind für die Meister mit einem höheren Zeitaufwand verbunden. Dieser Zeitaufwand wird allerdings durch den Einsatz von Teamkoordinatoren kompensiert, da sie dem Meister viele operative Aufgaben abnehmen (vgl. Hunold, 1996, S. 37). So übernimmt der Teamkoordinator im CC Montagen gemeinsam mit dem Team z.B. die An- und Abwesenheits- sowie Qualifizierungsplanung, die Visualisierung von Teamzielen und das tägliche Einteilen der Mitarbeiter. Bei der Einführung der Teamarbeit ist der Teamkoordinator ein zentraler Faktor zur erfolgreichen Umsetzung dieser und hat zudem einen großen Ein-



fluss auf die Ausgestaltung der Führungstätigkeit des Meisters. Als Schnittstelle zwischen Meister und Team ist er Vermittler und Koordinator zwischen beiden Seiten. Meister und Teamkoordinatoren sollen dabei intensiv zusammen arbeiten, um Synergien zu erzielen.

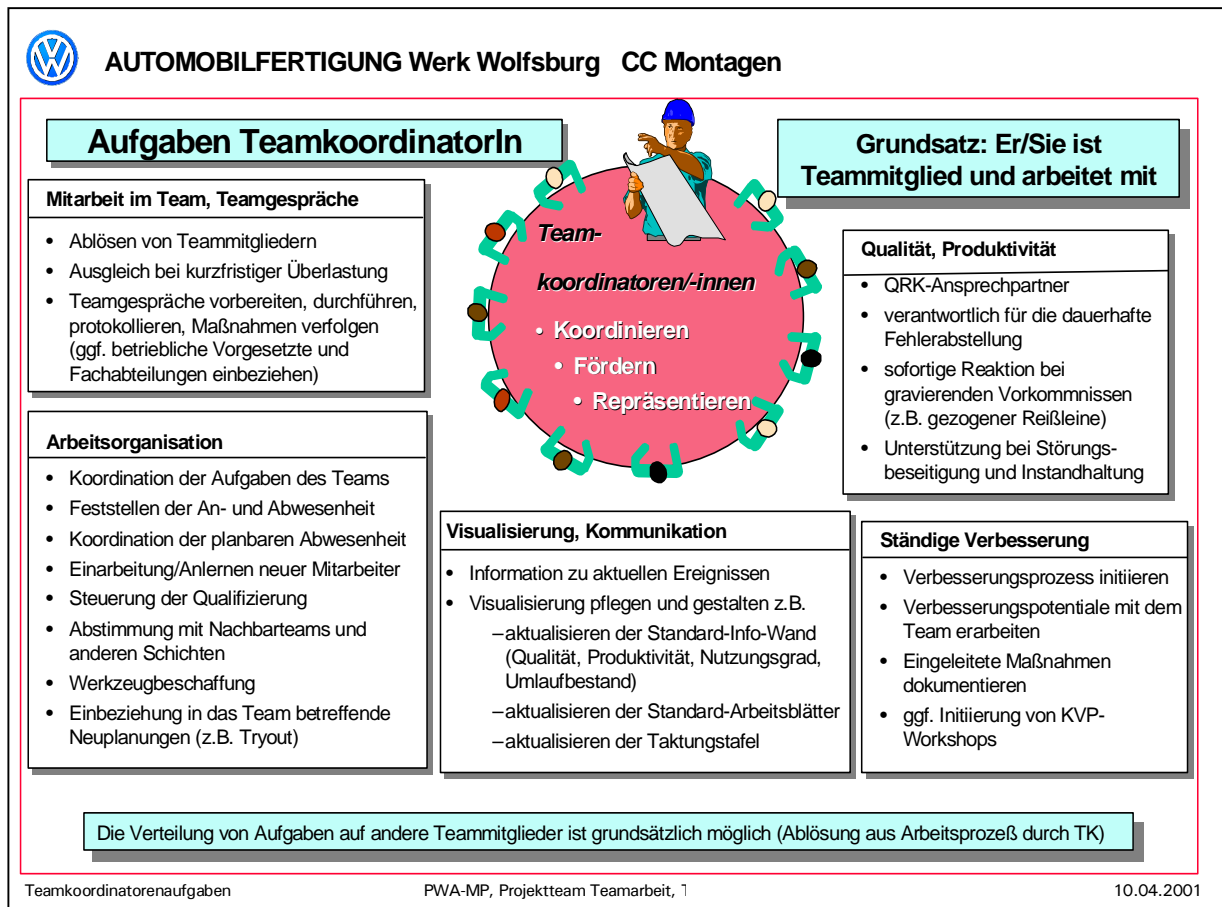


Abb. III.5: Die Aufgaben des Teamkoordinators (PWA-MP, 2001)

Die Auflistung in Abb. III.5 zeigt die Aufgabenkomplexität des Teamkoordinators als

- Koordinator der Teams und der Teamaufgaben
- Förderer der internen Qualifizierung
- Repräsentant des Teams über Teamgrenzen hinaus
- ständiges Mitglied des Teams.

Der Teamkoordinator wird so zu einer neuen Schnittstelle zwischen Meister und Team. Nach Antoni (2000, S. 47) ist der Teamkoordinator in seiner Funktion Ansprechpartner für Vorgesetzte, die sich mit dem Teamkoordinator abstimmen und dadurch die Koordination und Einbindung der Gruppen in die Organisation gewährleisten.

Der Teamkoordinator vertritt in diesen Gesprächen die Belange der Gruppe gegenüber den Vorgesetzten und informiert das Team über Arbeitsergebnisse sowie über Neuerungen in der Fertigung oder aufgetretene Qualitätsprobleme. Außerdem führt der Teamkoordinator die An- und Abwesenheitsplanung der Teams, ist zuständig für die tägliche Arbeitseinteilung und erster Ansprechpartner bei Problemen. Für den Meister bedeutet die Einführung der Teamarbeit und vor allem der Einsatz der Teamkoordinatoren eine große Umstellung seiner Auf-

gaben und seiner Führungsrolle (vgl. II.3.4). Der Teamkoordinator übernimmt nicht nur zahlreiche Aufgaben, sondern er wird auch zum neuen direkten Ansprechpartner für das Team und den Meister. *„Die vielfältigen Aufgaben des Gruppensprechers scheinen vor allem eines gemeinsam zu haben: daß er unmittelbar nichts zu befehlen, anzuordnen oder zu entscheiden hat, sondern koordinierend und moderierend dezentrale Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse unterstützen soll“* (Kocyba & Vormbusch, 2000, S. 138). Auf die umfangreiche Qualifizierung der Teamkoordinatoren und die Betreuung des Projektes „Einführung der Teamarbeit im Cost Center Montagen“ soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Eine umfangreiche Darstellung findet sich bei Wangemann (2003).

#### **1.5.6 Fazit zur Implementierung der Teamarbeit im Cost Center Montagen**

Die Teamarbeit wurde in bereits bestehende Strukturen integriert, die folgende Kennzeichen haben:

- einzelne Teams mit hohem Anteil an Teilzeitkräften und Ausgebildeten, was zu hoher Fluktuation führt
- Einsatz von nicht deutschsprachigen Mitarbeitern, von Zeitarbeitskräften mit geringem Qualifikationsniveau und leistungsgewandelten Mitarbeitern, die zu sozialen Spannungen und unterschiedlichen Leistungsniveaus in den Teams führen
- hohes Durchschnittsalter der Mitarbeiter in der Montage (43 Jahre)
- hohe Teamgrößen (durchschnittlich 15, teilweise bis zu 30 Mitarbeitern).

Die Rahmenbedingungen und die Art der dargestellten Arbeitsorganisation können durchaus als problematisch für die dauerhafte und erfolgreiche Implementierung der Teamarbeit im Cost Center Montagen angesehen werden. Es wird versucht, diese Nachteile durch ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm und durch Qualifizierungsmaßnahmen für alle Hierarchieebenen auszugleichen, wie sie auch von Gerst (1999) innerhalb des Kontextes der standardisierten Montage gefordert werden. Die auftretenden Schwierigkeiten und Probleme sind dabei charakteristisch für die Einführung der Teamarbeit in der industriellen Fertigung:

- Einem Teil der Mitarbeiter ist die geforderte Eigenleistung und Anstrengung zu hoch. Oft arbeiten solche Mitarbeiter schon lange an taktgebundenen Arbeitsplätzen und haben Angst vor Überforderung durch die Teamarbeit.
- Motivierte Mitarbeiter sowie engagierte Teamkoordinatoren werden durch die Angst der Meister vor dem eigenen Arbeitsplatz- oder Statusverlust, dem Neid mancher Mitarbeiter oder deren Angst vor Überforderung in ihrer Arbeit behindert.
- Job Enrichment durch die Reintegration von höherwertigen Tätigkeiten (z.B. Aufgaben der Qualitätssicherung) in die Teams findet nur scheinbar statt. Bei 67 Sekunden Taktzeit haben die Mitarbeiter kaum die Möglichkeit, zusätzliche höherwertige Aufgaben auszuführen. In der Realität übernimmt der durch die Teamarbeit neu eingesetzte Teamkoordinator diese Aufgaben.
- In einem Teil der Teams kommt es zu Neid und Eifersucht aufgrund der Sonderfunktion (teilweise Freistellung von der taktgebundenen Arbeit) des Teamkoordinators.
- Die Freistellung der Teamkoordinatoren liegt aufgrund des Personaleinsatzes bei ca. 35% und nicht bei angestrebten 70%. So können einige Aufgaben nicht durch das Team bzw. den Teamkoordinator erfüllt werden.

- Die einzige Möglichkeit für die Teams, tatsächlich miteinander zu kommunizieren und Probleme anzusprechen, besteht in Teamgesprächen, die zentral bei der Einführung von Teamarbeit in den Montagen sind. Sie umfassen die einzige Zusammenkunft von allen Mitarbeitern eines Teams während der Arbeitszeit. Teamgespräche finden dabei (aufgrund des enorm hohen Kosteneinsatzes, da die Teamgespräche in der Arbeitszeit stattfinden und dies einen kollektiven Bandstop zur Folge hat) häufig nur in einem 3-wöchigem Rhythmus für 20 bis 30 Minuten statt. In dieser kurzen Zeit lassen sich unmöglich alle anstehenden Themen abarbeiten. Die Differenzierung zwischen Arbeits- und Qualifizierungszeit, wie bei Auto 5000, könnte helfen, dieses Manko zu überwinden.

Trotz dieser Schwierigkeiten und Probleme haben sich, nach Einschätzung der Führungskräfte und des Managements des untersuchten Unternehmens, folgende positive Auswirkungen durch die Einführung und Implementierung der Teamarbeit (verbunden mit anderen Maßnahmen) ergeben:

- Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung der Qualität
- Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung des Gesundheitsstandes
- Steigerung des Autonomiegrads der Mitarbeiter in den Teams
- Abbau von Monotonie und damit das Verhindern einseitiger körperlicher Belastungen.

Die positiven Entwicklungen, gerade was die Produktivität und die Zunahme der Produktqualität angeht, sind nachweisbar erfolgt. Fraglich ist, inwieweit diese positiven Ergebnisse auf die Teamarbeit, oder die Einführung anderer Philosophien (z.B. TQM, Lean-Management) zurückzuführen sind. Zum einem Teil scheinen diese Einschätzungen auch auf Zweckoptimismus und Erfolgsdruck zu beruhen. Trotz allem ist die Teamarbeit als ein Baustein zu begreifen, mit dessen Hilfe diese Ziele erreicht worden sind. Wie groß der Anteil der Teamarbeit an den messbaren Erfolgen des CC Montagen in den Bereichen Qualitätsaudit, Fehler vor Kunde, Felddaten sowie an der gesteigerten Produktivität und des erhöhten Gesundheitsstandes ist, ist dabei auch zwischen den Führungskräften umstritten. Eine umfassende Effektivitäts- und Evaluationsstudie steht noch aus. Erste Untersuchungen zeigen jedoch deutlich positive Effekte.

## **2 Der Meister bei der VOLKSWAGEN AG**

Bevor 1992 für alle inländischen Volkswagenwerke ein einheitliches Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramm eingeführt wurde, gab es grundsätzlich drei unterschiedliche Möglichkeiten, Meister bei Volkswagen zu werden:

- Ernennung zum Meister aufgrund des persönlichen Engagements, der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der praktischen Erfahrung – eine betriebliche oder externe Weiterbildung oder Schulung war nicht ausdrücklich gefordert
- Ernennung zum Meister aufgrund einer externen, staatlich anerkannten oder durch Vorschriften der Industrie- und Handelskammer normierten Ausbildung und des persönlichen Engagements sowie der fachlichen Kompetenz
- Ernennung zum Meister nach dem erfolgreichen Abschluss der betriebsinternen Vizemeister- und der darauf aufbauenden Meisterausbildung.

Seit Einführung des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms (MRE) im Jahr 1992 werden nur diejenigen Mitarbeiter zum Meister ernannt, die die Meisterausbildung oder eine gleichwertige Technikerausbildung abgeschlossen haben und das gesamte MRE erfolgreich durchlaufen haben.

### **2.1 Das unternehmensspezifische Meisterprofil**

Das unternehmensspezifische Meisterprofil zeigt in der Zusammenschau der unterschiedlichen Elemente, welche Aufgaben, Rollen und Tätigkeiten der Meister im Unternehmen wahrnimmt.

Folgende Elemente bilden dabei das Rollenprofil des Meisters:

- das Meisterleitbild der VOLKSWAGEN AG
- die Tätigkeitsbeschreibung
- der Kriterienkatalog des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms.

Unterschiedliche Aspekte haben Einfluss auf die Ausprägung des Rollenprofils und bilden es zum Teil gleichzeitig ab. Eine Rolle stellt dabei die Summe der generalisierten, normativen Verhaltenserwartungen dar. Aufgrund der Unternehmensgröße und der damit verbundenen Heterogenität der einzelnen Marken ist es notwendig, zwischen Ausprägungen auf den Ebenen „Konzern“, „Marke“, „Business Unit“ und „Cost Center“ zu unterscheiden. Einige der hier beschriebenen Parameter, wie z.B. das Meisterleitbild sind einheitlich, wenn auch nicht auf Konzernebene, so doch auf Markenebene eingeführt. Andere Aspekte, wie z.B. die Arbeitsorganisation und Produktionsbedingungen, sind sehr spezifisch und eher auf Cost Center Ebene zu verorten.

#### **2.1.1 Das Meisterleitbild der VOLKSWAGEN AG**

Die Rolle und Aufgaben des Meisters wurden 1992 durch ein Meisterleitbild beschrieben, welches nach wie vor Gültigkeit besitzt. An seiner Entwicklung waren Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter der Personalabteilung und Meister beteiligt. Das Meisterleitbild ist für die Analyse des Rollen- und Aufgabenspektrums sowie für die Diagnose als Teil der Beratung im Organisationsentwicklungsprozess von Bedeutung. Unter einem (Unternehmens-)

Leitbild ist eine Auflistung und Definition von permanenten Werten und Zielen des Unternehmens zu verstehen (vgl. Probst & Büchel, 1994). Ein Leitbild hat mehrere Funktionen: Orientierungsfunktion, Identifikationsfunktion, Transparenz für Rolleninhaber und andere Organisationsmitglieder sowie Normierungsfunktion.

Das Meisterleitbild enthält demnach die Werte des Unternehmens, die das Handeln des Meisters bestimmen und sein Selbstverständnis in Gegenwart und Zukunft ausmachen sollen. Es bildet somit einen Bezugs- und Handlungsrahmen für die Meister und die Mitglieder der Organisation. Gleichzeitig wird die von der Unternehmensleitung vertretene Norm deutlich.

Das Meisterleitbild der VOLKSWAGEN AG ist ein unternehmenspolitisches Konzept, welches die geforderten Kompetenzen des Meisters im Unternehmen beschreibt. In der Erfüllung der Anforderungen des Meisterleitbildes wird ein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele, wie Erhöhung der Produktivität, Flexibilität und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesehen (vgl. Hartz, 1994). Die Kompetenzanforderungen im Meisterleitbild wurden in Verhaltensweisen operationalisiert. Der Meister bei der VOLKSWAGEN AG zeigt

1. **„Unternehmerisches Handeln“** dadurch, dass er sich mit den Unternehmenszielen und -strategien im Sinne einer persönlichen Identifikation mit diesen auseinandersetzt. Der Meister setzt Kapazitäten, Ressourcen und Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich ein, um Unternehmensziele, -strategien und -projekte aktiv umzusetzen. Er setzt sich eigene Ziele und vereinbart Ziele mit den Mitarbeitern innerhalb seines Verantwortungsbereichs. Ferner kennt er „sein“ Produkt und die damit zusammenhängenden Kosten. Der Meister legt die Strategie fest, plant den Personal- und Technikeinsatz, entwickelt Verbesserungsmaßnahmen, steuert und kontrolliert die Zielerreichung.
2. **„Ganzheitliche Verantwortung“**, indem er die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Parameter wie Qualität, Produktivität, Liefertreue, Kosten und Personal berücksichtigt und die Verantwortung für die Einhaltung dieser Parameter in seiner Meisterschaft übernimmt.
3. Einen **„beteiligungsorientierten Führungsstil“**, d. h. der Meister informiert seine Teams über Produkte sowie Kosten und motiviert sie durch einen kooperativen Führungsstil zur aktiven Optimierung von Prozessen und Produkten.
4. **„Kundenorientiertes Verhalten“** durch die Fertigung und die Montage von Teilen ohne qualitative Mängel und die Einhaltung aller Vorgaben nach innen (vor- und nachgelagerte Bereiche), wie nach außen (gegenüber externen Kunden).

Für die Erreichung der Ziele der Mitgestaltung, Mitverantwortung und Mitsprache wurden Orientierungshilfen erarbeitet. Als Vorbild und Partner soll der Meister folgende Verhaltensweisen zeigen:

- Moderation statt Anweisung
- Motivation statt Zwang
- Dialog statt Befehl
- Kompetenz statt Autorität
- Delegation statt Anordnung.

Bei der VOLKSWAGEN AG trägt das Meisterleitbild den Titel „*Der Meister als Vorbild und Partner*“. Der Meister ist der direkte Ansprechpartner einer Meisterschaft, der die Anweisungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter weitergibt und umsetzt. Mit der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten Anfang der 1990er Jahre wurde sein Führungsverhalten mit den Parametern „Mitgestaltung, Mitverantwortung und Mitsprache“ als kooperativ und beteiligungsorientiert beschrieben. Leitbild für die Rollenzuweisung war der „*Meister als Coach*“, (vgl. II.4.3) der das unmittelbare Äquivalent zu einer arbeitsorganisatorischen Reorganisationsstrategie mit dem Ziel strukturinnovativer Gruppenarbeit bildete.

### **2.1.2 Die Tätigkeitsbeschreibung und Stellenbeschreibung des Meisters**

In der Tätigkeitsbeschreibung (TB 155) wird das Tätigkeitsfeld des Meisters als „*Leiten einer Meisterschaft*“ gemeinsam mit den Voraussetzungen für eine Tätigkeit als Meister bei VOLKSWAGEN festgelegt (Werksangehöriger, IHK-Meisterprüfung, bereit zur unternehmensinternen Qualifizierung). Außerdem wird der Spielraum der Entgeltfestlegung für die Meister im Unternehmen aufgeführt. Aus der Tätigkeitsbeschreibung gehen die konkreten Aufgaben des Meisters bei der VOLKSWAGEN AG nicht hervor. Es werden allerdings Bewertungskriterien zu einer Einstufung in eine höhere Gehaltsgruppe genannt, die Rückschlüsse auf ein meisterspezifisches Anforderungsprofil erlauben. Folgende Kriterien sind in einer Protokollnotiz vom 23.10.1990 zur TB 155 hinzugefügt worden:

- Qualifikation
- Kenntnisse über Prozesse, Verfahren, Betriebsmittel und Materialien
- Berufserfahrung
- Komplexität und Vielfalt der herzustellenden bzw. instandzuhaltenden Produkte bzw. Objekte und ihre Technik
- Verantwortungsgrad für Mitarbeiter, Produkte und Anlagen
- Kenntnisvermittlung an Mitarbeiter
- Führungs- und Kommunikationsverhalten; Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren
- Konfliktfähigkeit
- Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Mobilität
- Leistungsverhalten (z.B. Kostenbewusstsein, Kreativität).

Anhand der Kriterien wird die Bedeutung der fachlichen und der überfachlichen Qualifikation auch im Hinblick auf die Vergütung des Meisters deutlich. In der Stellenbeschreibung der Meister ist geklärt, dass der Meister für seinen Bereich eigenverantwortlich Führungs-, Fach- und Verwaltungsaufgaben wahrnimmt. Die Stellenbeschreibung kann je nach Einsatzort und Abteilung variieren. Das gemeinsame Aufgabenspektrum der Meister in Fertigungsteams gestaltet sich folgendermaßen:

#### **1. Führungsfunktion**

Der Meister ist fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter seiner Mitarbeiter. Er delegiert operative, technische, personelle und organisatorische Aufgaben an seine Mitarbeiter und ist für deren Förderung, Qualifizierung und Leistungsbeurteilung zuständig.

## 2. Dispositionsfunktion

Der Meister ist für den Personaleinsatz und für den Einsatz von Anlagen, Maschinen, Werkzeug und Material verantwortlich. Dazu steuert er alle notwendigen Prozesse, wie z.B. die Prozessplanung.

## 3. Kontrollfunktion

Der Meister kontrolliert die Abarbeitung im Hinblick auf die Parameter Produktivität, Fertigungsqualität und Liefertreue. Er überwacht die Einhaltung der Arbeitsordnung, der Arbeitssicherheitsvorschriften und der Betriebsvereinbarung.

## 4. Fachliche Funktion

In Zusammenarbeit mit der Instandhaltung überwacht der Meister die Betriebsbereitschaft der Maschinen, Anlagen und Vorrichtungen.

Die Tätigkeitsbeschreibung nennt nur die Aufgaben der Meister in Fertigungsteams, geht aber nicht auf die Aufgaben bei neueren Konzepten zur Gruppenarbeit ein. Diese Lücke schließen bereichsspezifische Rollen- und Aufgabenbeschreibungen, deren Inhalt abhängig von der Ausprägung des implementierten Gruppenarbeitsmodells ist. Den Rahmen bietet dafür das Meisterleitbild von 1992, welches die Verantwortung für alle maßgeblichen Parameter wie Qualität, Kosten, Personal und Programmtreue beim Meister sieht.

### 2.1.3. Der Kriterienkatalog des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms

Der Kriterienkatalog des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms wurde durch Einzelinterviews mit Werk- und Personalleitern der VOLKSWAGEN AG ermittelt. Diesem Personenkreis wurde die Frage gestellt, wie sie sich den Meister der Zukunft vorstellen. Im Rahmen eintägiger Workshops bearbeiteten Betriebsratsmitglieder an allen deutschen Standorten in eintägigen Workshops dieselbe Frage. Als Ergebnis aus beiden Arbeitsschritten wurde ein Katalog mit Kriterien und dazu gehörenden Verhaltensbeschreibungen erstellt. Dieser Katalog wurde 140 Meistern und im Anschluss 140 Mitarbeitern vorgelegt, die in halbtägigen Workshops die Möglichkeit bekamen, Modifikationsvorschläge einzubringen. Das Ergebnis war ein Katalog mit 20 überfachlichen Kriterien (vgl. Abb. III.6).

Umgang mit Problemen	Antrieb	Umgang mit Menschen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysefähigkeit</li> <li>- Lernfähigkeit</li> <li>- Geistige Beweglichkeit</li> <li>- Planerische und organisatorische Fähigkeit</li> <li>- Zusammenhänge erkennen</li> <li>- Ganzheitliches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernbereitschaft</li> <li>- Gestaltungswille</li> <li>- Verantwortungsbereitschaft</li> <li>- Zielorientierung und Initiative</li> <li>- Selbstvertrauen</li> <li>- Mit schwierigen Situationen fertig werden</li> <li>- Entscheidungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfühlungsvermögen</li> <li>- Kontaktfreudigkeit</li> <li>- Teamführungsfähigkeit</li> <li>- Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>- Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>- Begeisterungsvermögen</li> <li>- Gespräche führen können</li> </ul>

Abb. III.6: Kriterien des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms  
 (VOLKSWAGEN AG, 1992, Gesamtbetriebsratskommission)

## 2.2 Das Cost Center spezifische Meisterleitbild

Das Leitbild der VOLKSWAGEN AG sowie die Tätigkeitsbeschreibung für die Meister haben im CC Montagen nach wie vor Geltung, wurden jedoch aufgrund der Einführung der Teamarbeit durch das Leitbild des „*Meisters als Coach*“ ergänzt. Übersetzt man das Bild vom „Meister als Coach“ in die klassische Terminologie der Führungsstile, wird deutlich, dass es sich um den beteiligungsorientierten kooperativen Führungsstil handelt. Großer Wert wird auf die Rollenzuweisung gelegt, dass der Meister als Coach seine Mitarbeiter zu Eigenständigkeit und Engagement motiviert. Statt reine Anweisungen zu geben, soll er sich mit seinen Mitarbeitern konstruktiv auseinandersetzen und ihre Ideen und Anregungen aufnehmen. Daraus resultiert, dass der Meister seine Mitarbeiter bei der Ideenfindung und Problemlösung unterstützt und moderierend anleitet. Geführt werden sollen die Mitarbeiter über gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarungen. Diese enthalten mittelfristige Ziele, wie z.B. die Qualitätsverbesserung im eigenen Bereich, die sich die Gruppe in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen setzt (vgl. Antoni, 2000, S. 73). Der Meister ist nach Einigung über die Teamziele für das Überwachen der Zielerreichung verantwortlich (Managementfunktion). Außerdem betreut er als Coach seine Teams bei der Diskussion und Lösung von Problemen in der Gruppe. Somit ist er primär für das arbeits- und ablauforganisatorische Absichern der Rahmenbedingungen für die Gruppe, also Qualifizierung, Optimierung und Konfliktregelung zuständig. Führung im Sinne des Coaches heißt Spezialisten im Team zu veranlassen, im Sinne der gemeinsamen Zielsetzung zu handeln (vgl. Hartz, 1994, S. 134). Gegenüber der traditionellen Meisterrolle geht es um die Neuakzentuierung des betrieblichen Kontroll- und Herrschaftszusammenhangs im Produktionsbetrieb.

Aus der neuen Rolle „*Meister als Coach*“ ergibt sich eine Anzahl von neuen Aufgaben, die ein Meister ausführen muss (vgl. Abb. III.7). Der Meister nimmt weiterhin Personalführungsaufgaben wahr. Die Aufgaben werden aber um überfachliche Kompetenzbereiche erweitert:

- Konfliktsteuerung und -lösung
- Motivation der Mitarbeiter
- Erarbeitung und Controlling von Zielvereinbarungen
- Qualifizierung von Mitarbeitern.

Eine positive Einstellung zum Rollenprofil des „*Meisters als Coach*“ lässt sich je nach Orientierung des Meisters auf zwei Grundeinstellungen zurückführen (vgl. Forschungsverbund mittleres Management, 1996, S. 70):

- Der mitarbeiterorientierte Meister begreift die Gruppenarbeit als Chance, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter zu verbessern und eine ganzheitliche Aufgabenverteilung zu erreichen. In der Gestaltung eines „harmonischen“ Umfelds sieht er die Chance, effektiver mit seinen Mitarbeitern zu kooperieren.
- Der betriebswirtschaftlich orientierte Meister sieht in der Gruppenarbeit die Chance, Routineaufgaben, deren Ausführung eine geringere Qualifikation erfordert, an die Mitarbeiter zu delegieren, um neue Herausforderungen zu suchen und höherwertige Tätigkeiten auszuführen. Sein Interesse gilt weniger der Betreuung der Mitarbeiter, als der Ausübung übergeordneter Managementaufgaben.



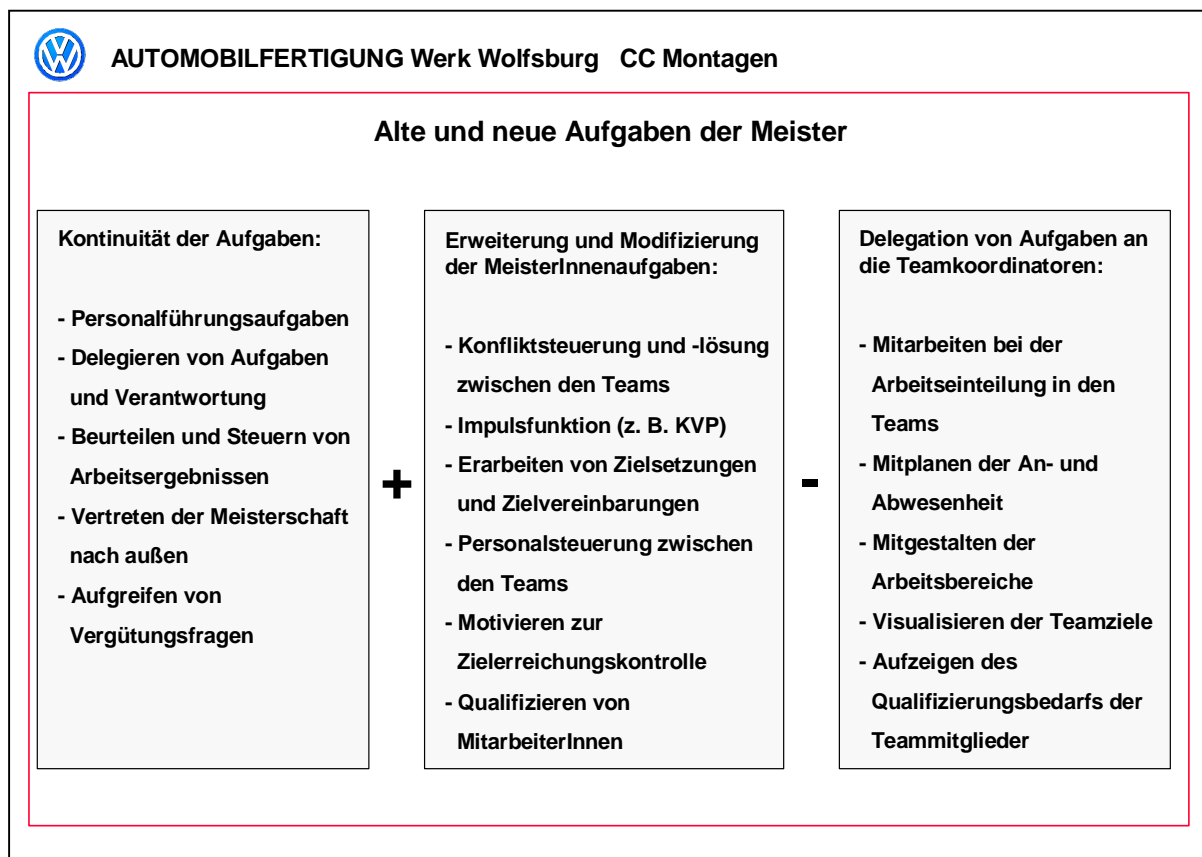


Abb. III.7: Alte und neue Aufgaben der Meister (Volkswagen AG - PWA-MP, 2002)

## 2.3 Fazit zum Meisterprofil

Stellt man das Meisterprofil des CC Montagen den im Teil II dieser Arbeit vorgestellten Erkenntnissen gegenüber, so fällt auf, dass die VOLKSWAGEN AG wie auch das CC Montagen des Werkes Wolfsburg nach wie vor an der Hierarchieebene des Meisters mit einem Großteil seiner klassischen Funktionen festhalten. Von einer Abschaffung der Meisterebene ist hier in naher Zukunft nicht auszugehen. Gleichwohl wird die Meisterebene durch die Zusammenlegung mit der Unterabteilungsleiterenebene in anderen Bereichen der VOLKSWAGEN AG faktisch abgeschafft. Dies betrifft allerdings nur neu aufgebaute Produktionslinien und Werke. Im CC Montagen wird die Position des Meisters nicht in Frage gestellt, sondern es wird dieser Hierarchieebene eine tragende Bedeutung und zentrale Rolle bei der Implementierung und Umsetzung der Teamarbeit übertragen. Dem Verhalten des Meisters als „Führungskraft vor Ort“ wird bezüglich des Erfolgs bzw. Misserfolgs eine hohe Bedeutung zugemessen. Dies deckt sich mit den Erfahrungen aus anderen Versuchen der Implementierung von Gruppenarbeitsmodellen (vgl. Erke & Kleinau, 2000). Die Ausprägung des Meisterprofils im Cost Center Montagen lässt sich nicht eindeutig in das in Tab. II.2 dargestellte Schema einordnen. Der Meister nimmt unterschiedliche Aspekte dieser Rollenprofile parallel zueinander wahr. Dabei ist es schwierig zu bewerten und durchaus variabel welches Rollenprofil vorherrscht.

Zum einen ist das Rollenverständnis des Meisters, gerade im Hinblick auf das Meisterleitbild „Meister als Vorbild und Partner“, mitarbeiter- und beteiligungsorientiert, womit es sich in das Rollenverständnis des „Meister als Coach“ einordnen lässt (vgl. II.4.3). Dies bezieht sich vor allem auf den vom Meister verlangten Führungsstil und beschreibt somit die Norm, wie die Interaktion des Meisters in Richtung seiner Mitarbeiter zu erfolgen hat. Auf der anderen Seite erinnert das Funktions- und Aufgabenspektrum des Meisters laut Tätigkeitsbeschreibung eher an das Bild „neuer traditioneller Meister“ (vgl. II.4.1), da er eigenverantwortlich Führungs-, Fach- und Verwaltungsaufgaben sowie eine Dispositions- und Kontrollfunktion wahrnimmt. Die Rolle des „Shop-Floor-Managers“ (vgl. II.4.2) nimmt der Meister im Cost Center insofern ein, dass er sich zunehmend mit Kosten- und Ausgabenabwicklungen auseinandersetzt und er in naher Zukunft direkte Budgetverantwortung übernehmen wird. Aktives Kostendenken ist dabei eine Fähigkeit, die von den Meistern immer mehr gefordert wird. Zudem nimmt der Meister mit seinen Mitarbeitern Zielvereinbarungen vor, wobei die Kernziele wie Qualität und Produktivität nach wie vor durch das Management vorgegeben werden. Reale Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf das eigene Budget für Anlagen und Maschinen, Betriebsmittel und Personal liegen jedoch nicht vor. In der Zusammenschau der Einflussfaktoren wird deutlich, dass die Meisterrolle auf Konzernebene, wie auf Cost Center Ebene nicht widerspruchsfrei und eindeutig beschrieben ist. Wie bei der Arbeitsorganisation handelt es sich bei ihr um eine Mischform und entzieht sich somit der klaren Einordnung.

Die unternehmensspezifische Ausprägung jenseits fester Kategorien hat den Vorteil einer hohen Passung zwischen äußeren Merkmalen, Anforderungen der Produktionsstruktur sowie der Arbeitsorganisation auf der einen Seite und dem Meisterprofil auf der anderen Seite. Personalintensive Bereiche mit einem relativ geringen Mechanisierungsgrad und vielen manuellen Tätigkeiten benötigen ein anderes Rollenprofil als Bereiche, die sich durch einen hohen Mechanisierungsgrad auszeichnen. Das Fertigungsteam als grundlegende Arbeitsorganisationsform im CC Montagen findet sein Komplement in der Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur des Meisters, die laut Tätigkeitsbeschreibung der des „neuen traditionellen Meisters“ entspricht. Die Anreicherung um Aufgaben und Befugnisse aus Konzepten der teilautonomen Gruppenarbeit findet sein Komplement wiederum in der Rolle des „Meisters als Coach“, die im Meisterleitbild „der Meister als Vorbild und Partner“ deutlich wird. Die Nachteile der nicht widerspruchsfreien Festschreibung des Meisterprofils sind der Verlust bzw. die eingeschränkte Wirksamkeit der klassischen Funktionen eines Leitbilds, wie Orientierungs- oder Identifikationsfunktion, Transparenz für Rolleninhaber und andere Organisationsmitglieder sowie Normierungsfunktion. Die Mehrdeutigkeit des Meisterprofils kann so zu Missverständnissen, Verwirrung und Intransparenz auf Seiten der Meister und seiner Mitarbeiter führen. Konflikte aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten zwischen Meister, Teamkoordinator und Team sowie das Infragestellen der teilautonomen Elemente der Arbeitsorganisation durch Vorgesetzte können so eintreten. Im Cost Center Montagen wurde dem durch ein eigenes Meisterprofil und die Festschreibung der Aufgaben der Teamkoordinatoren entgegengewirkt. Die Mehrdeutigkeit führte in den unterschiedlichen Konzeptelementen des hier vorgestellten Projektes immer wieder zu einer Diskussion und vertieften Auseinandersetzung mit dem Rollenprofil.

### 3 Personalentwicklung der Meister bei der VOLKSWAGEN AG

Das Personalentwicklungskonzept der Meister bei Volkswagen besteht aus drei Elementen:

1. Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramm
2. Personalentwicklungsgespräch
3. diverse Unterstützungsangebote.

#### 3.1 Das Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramm

Die VOLKSWAGEN AG verfügt seit 1992 über ein Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramm (MRE), das den Kern der Personalentwicklung für Meister bei Volkswagen bildet. Entwickelt wurde das MRE durch den Bereich der Personalentwicklung (heute Teil der VOLKSWAGEN COACHING GmbH), Personalwesen, Führungskräfte aus dem Geschäftsbereich Produktion und eine Gesamtbetriebsratskommission. Ziel des MRE ist die Rekrutierung neuer Meister und deren nachhaltige Qualifizierung entsprechend den unternehmensspezifischen Anforderungen. Die Anforderungen sind vor allem überfachlicher Art. Die VOLKSWAGEN AG geht davon aus, dass die fachlichen Aspekte der Qualifikation bereits durch die IHK-zertifizierte Weiterbildung zum Industriemeister oder technischen Betriebswirt erfolgt ist. Das Ziel des MRE ist es, die Entwicklung der Meisternachwuchskräfte so zu steuern, dass die zukünftigen Meister den Anforderungen des Meisterleitbilds entsprechen.

Das MRE ist als 4-Stufen-Programm (vgl. Hartz, 1999) konzipiert (vgl. Abb. III.8), in dem das Meister-Interview die erste Stufe darstellt. Das Interview dient der Vorauswahl von Meisternachwuchskräften für die Zulassung zur Meisterentwicklungsklausur (MEK) und ist ein reines Auswahlinstrument. Nach erfolgreichem Abschluss des Interviews findet die Qualifizierung des Meisters statt, um ihn auf die Teilnahme zur MEK vorzubereiten. Parallel dazu wird die Meisternachwuchskraft als fester oder rotierender Meistervertreter eingesetzt. Der nächste Schritt besteht in der Teilnahme an der MEK. Bei positivem Ergebnis wird ein persönlicher Qualifizierungsplan erstellt. Das Meisterleitbild bildet die Grundlage des aus 16 Bausteinen bestehenden Qualifizierungsprogramms. Die Bausteine sind von unterschiedlicher Dauer und stehen in Abhängigkeit zueinander. Die einzelnen Qualifizierungsbausteine werden dabei für alle Meister (auch die vor 1992 ernannten) angeboten. Durchgeführt werden die Qualifizierungsbausteine bereichsübergreifend von der VOLKSWAGEN COACHING GmbH in Seminarform. Die Qualifizierungsbausteine enthalten folgende Themen:

- |  |  |
|--|--|
| • Führungstechnik (40h)                        | • Arbeitsschutz (32 h)                           |
| • Führungsverhalten (40h)                      | • Diagnosetechnik (24 h)                         |
| • Aufbau und Arbeitsweise im Unternehmen (24h) | • Arbeitsrecht und Sozialrecht (32 h)            |
| • Kommunikation (40h)                          | • Kostenverantwortung und -bewusstsein (40 h)    |
| • Arbeitsorganisation (80h)                    | • Aufbau- und Arbeitsweise im Unternehmen (24 h) |
| • Qualität (32h)                               | • Logistik (16 h)                                |
| • Die Fertigung im Unternehmen (40 h)          | • Umweltschutz (16 h)                            |
| • Moderation (40 h)                            | • Einführung in die Datenverarbeitung (24 h).    |

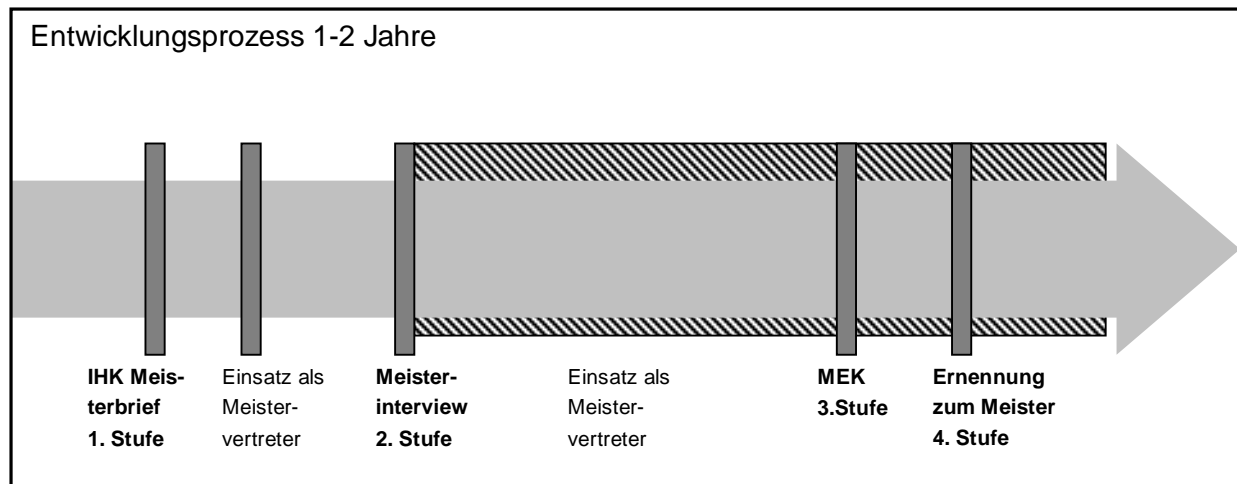


Abb. III.8: Das 4-Stufen-Programm: „Der Weg zum Meister“ (Quelle: Personalentwicklungskonzept, VOLKSWAGEN AG, 1992)

Innerhalb einiger Monate nach erfolgreichem Bestehen der MEK wird die Meisternachwuchskraft zum unternehmensinternen VW-Meister ernannt. An den Qualifizierungsbausteinen wird auch nach der erfolgten Ernennung teilgenommen. Je nach Qualifizierungsbedarf und strukturellen Gegebenheiten in der Abteilung dauert die Ausbildungszeit zum VW-Meister nach Aufnahme in das MRE, also nach Vorlage des Meisterbriefes 1-2 Jahre. Parallel zum Qualifizierungsprogramm finden Personalentwicklungsmaßnahmen „on-the-job“ statt. Personalentwicklung „on-the-job“ beschreibt dabei eine Qualifizierung am Arbeitsplatz, bei der sich in diesem Fall die Meisternachwuchskraft mit neuen Aufgaben auseinandersetzt und neue Kompetenzen und neues Know-how entwickelt. Maßnahmen „on-the-job“ werden von Maßnahmen „off-the-job“ unterschieden (vgl. Neuberger, 1994; Mentzel 1994). Möglichkeiten der „on-the-job“ Qualifizierung ergeben sich im qualitätsorientierten Einsatz (Qualitätsprüfer, Auditor oder MMIS-Team), innerhalb des Einsatzes mit Aufgaben des technischen Projektmanagements (z.B. Anlaufprojekte), mit einem Einsatz zur Implementierung von Gruppenarbeit (als Prozessbegleiter im Projektteam „Teamarbeit“), als Moderator und Trainer oder bereichsübergreifend als Meister oder Sachbearbeiter auf Zeit in einem anderen Bereich (Logistik, Planung, Karosseriebau). Der Schwerpunkt des MRE liegt in der Meisterrekrutierung und der Entwicklung vom Mitarbeiter zum Meister. Damit ist es ein Instrument zur internen Rekrutierung betrieblicher Vorgesetzter. Die Qualifizierung der Meister während des MRE findet on-the-job und durch die Qualifizierungsbausteine statt. Ist ein Meister ernannt und hat einige Qualifizierungsbausteine durchlaufen, kann es in Abhängigkeit von der Abteilung Jahre dauern, bis er wieder an einem Qualifizierungsbaustein teilnimmt. Das MRE eignet sich daher gut zur Rekrutierung von Meisternachwuchskräften und deren Qualifizierung zum Meister bei Volkswagen. Als eine kontinuierliche Personalentwicklung der Meister nach deren Ernennung kann es nicht betrachtet werden. Eine ausführliche Darstellung und Evaluation des MRE findet sich bei Würfel (2002).

### 3.2 Das Personalentwicklungsgespräch

Aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationsniveaus der Meister durch die Umstellung der Meisterrekrutierung im Jahr 1992 erschien es nicht sinnvoll, für alle bereits tätigen Meister ein einheitliches Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramm zu implementieren. Um eine differenzierte qualifikations- und kompetenzabhängige Personalentwicklung für Meister vor-

nehmen zu können, wurde das Personalentwicklungsgespräch konzipiert. Ziel des Personalentwicklungsgesprächs ist die Feststellung des individuellen Qualifizierungsbedarfs für jeden Meister. Als Ergebnis soll die Vereinbarung zwischen Vorgesetztem/Führungskraft und dem Meister über die Teilnahme an einer bedarfsgerecht abgeleiteten Qualifizierungsmaßnahme stehen. Gesprächsteilnehmer am Personalentwicklungsgespräch sind der Meister, der Unterabteilungsleiter, zum Teil der Abteilungsleiter und auf Wunsch eines der Beteiligten, der Betriebsrat. Beim Personalentwicklungsgespräch wird die Selbsteinschätzung des Meisters inwieweit Qualifizierungsbedarf besteht, mit der Fremdeinschätzung des Unterabteilungsleiters abgeglichen. Dazu werden 30 Aufgaben des Meisters, unterteilt nach Personalführungsaufgaben, Fachaufgaben und Verwaltungsaufgaben bezüglich Qualifizierungsbedarf und Priorität bewertet.

Die vereinbarten Qualifizierungen können on-the-job oder off-the-job stattfinden, organisatorischer Art sein und fachlichen oder überfachlichen Charakter haben. Unter Qualifizierung off-the-job sind die bereits unter 3.1 genannten 16 Qualifizierungsbausteine der VOLKSWAGEN COACHING GmbH zu sehen, zuzüglich fachlicher/technischer Qualifizierungsmaßnahmen, die Seminarcharakter haben. On-the-job Maßnahmen finden vor Ort statt (z.B. die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben mit Projektcharakter). Eine Qualifizierung organisatorischer Art bezeichnet den meist zeitlich begrenzten Wechsel des Arbeitsbereichs, die Rotation durch mehrere Abteilungen oder die Mitarbeit in einem Projektteam (z.B. Anlaufteam oder Projektteam Teamarbeit). Das Personalentwicklungsgespräch sollte einmal jährlich stattfinden, um auf veränderte Bedingungen im Anforderungsprofil durch organisatorische, technische oder soziale Entwicklungen reagieren zu können.

### **3.3 Fazit zur Personalentwicklung für Meister bei der VOLKSWAGEN AG**

Die unterschiedlichen Aktivitäten der Personalentwicklung für Meister haben in Umfang und Ausrichtung ihren Schwerpunkt in der Rekrutierung und Weiterbildung von Meisternachwuchskräften. Innerhalb des CC Montagen war die Anwendung des Instrumentes Personalentwicklungsgespräch in Abhängigkeit von Abteilung und Bereich unterschiedlich. Weiterführende Angebote waren vor der Einführung des hier vorgestellten Projektes nicht vorhanden. Insgesamt beschränkt sich die Personalentwicklung für Meister nach der Ernennung zum VW-Meister auf einzelne Qualifizierungsbausteine der VOLKSWAGEN Coaching GmbH. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen ist dabei in der Regel stark vom eigenen Engagement und vom Vorgesetzten des Meisters abhängig. Eine gemeinsame Weiterentwicklung der Kompetenzen auf Ebene der Organisation, z.B. innerhalb eines Cost Centers, fand vor Einführung des Projektes zur Förderung der Führungskompetenz für Meister nicht statt. Verbunden mit dem sich in Teilen widersprechenden Rollenprofil der Meister, der schwierigen Situation der Meister durch die Einführung der Teamarbeit und dem gestiegenen Anspruch der Führungskräfte an die Meister, war die Entwicklung eines Organisations- und Personalentwicklungsprogramms zur Förderung der Führungskompetenz indiziert.

#### 4 Die kulturelle Tiefenstruktur des Cost Centers Montagen

Die Kapitel III.1-3 bilden die offizielle Handlungstheorie (espoused theory) der Organisation Cost Center Montagen und deren explizites Wissen in Form von Konzepten, Strukturen, Prozessen und Produkten ab. Die Gebrauchstheorie (theory-in-use), d.h. die unbewussten impliziten Annahmen der Organisationsmitglieder darüber, wie die Organisation funktioniert, welche Verhaltensweisen opportun sind und welche impliziten Normen und Spielregeln gelten, werden nicht sichtbar und bleiben von der bisherigen Darstellung weitestgehend unberührt (vgl. zur Differenzierung zwischen offizieller Handlungstheorie und Gebrauchstheorie den Ansatz von Argyris & Schön (1978)). Ziel der folgenden Ausführungen ist es, Aspekte der kulturellen Tiefenstruktur der Organisation herauszuarbeiten, um der theory-in-use der Organisation auf die Spur zu kommen. Im Folgenden soll das hier verwendete Begriffsverständnis von Unternehmenskultur kurz beschrieben werden.

##### 4.1 Begriffsbestimmung Unternehmenskultur

*„Eine Kultur stellt ein Ensemble von in symbolischem Handeln manifestierten Wissensbeständen dar, die sich in den verschiedenen soziohistorischen Domänen und Entwicklungsphasen einer Gesellschaft unterscheiden oder für diese Domänen spezifisch sind, die aber durch den Bezug auf die gleiche Gesellschaft einen mehr oder weniger gemeinsamen Kern an Weltbildern, Wertvorstellungen, Denkweisen, Normen und Konventionen aufweisen und die sich deshalb vor allem aus der homogenisierenden Perspektive von außen als solche einer bestimmten Kultur darstellen“ (Knapp & Knapp-Potthoff, 1990, S. 65f.).*

Unter **Unternehmenskultur** ist die Kultur von Unternehmen und Organisationen zu verstehen. Sichtbar wird die Unternehmenskultur im corporate design und im corporate behavior. Die Unternehmenskultur äußert sich in Artefakten der Organisation, wie der architektonischen Gestaltung und Ausstattung, Sprache, Technik und Produkten, künstlerischen Gestaltung, Bekleidung, Umgangsformen, Mythen und Geschichten, Ritualen und Zeremonien sowie veröffentlichten Zielen und Regeln (vgl. Schein, 1984).

*„Organisationskultur ist das Muster der Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt und entwickelt hat, indem sie gelernt hat, ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen und die sich soweit bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden sollen, mit der sie im Hinblick auf die genannten Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen“ (Schein, 1984, S. 3).*

Kultur als **Tiefenstruktur einer Organisation** lässt sich als kollektive, generative Handlungsgrammatik zur Gestaltung der sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation auffassen. Als verinnerlichte Überzeugung der Organisationsmitglieder, wie die Organisation und die Interaktion mit der Umwelt „funktioniert“, besitzt die Tiefenstruktur der Organisationskultur eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion aller organisationalen Tätigkeiten.

Die Tiefenstruktur selbst entzieht sich einer Steuerung und Beeinflussung aufgrund ihres unbewussten bzw. impliziten Charakters, der den Organisationsmitgliedern selbst in der Regel verborgen bleibt und damit ein subjektiv einzuordnendes Phänomen darstellt. Nach innen bestimmt die Organisationskultur das Denken, Entscheiden und Verhalten der Organisationsmitglieder, nach außen prägt es die Interaktion zwischen Organisation und Umwelt. Dabei wird in den folgenden Ausführungen die Überzeugung vertreten, dass Organisationskultur sich nicht durch Einheitlichkeit, Eindeutigkeit und der harmonischen Integration der Individualinteressen in das Organisationsinteresse auszeichnet, sondern starke Tendenzen zur Fragmentierung und Differenzierung im Denken, Handeln und Entscheiden vorherrschen. Die kulturelle Tiefenstruktur wird als bedeutender Einflussfaktor bei der Gestaltung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes aufgefasst. Um den Unterschied zwischen den offiziellen Handlungstheorien und den in der kulturellen Tiefenstruktur verankerten Gebrauchstheorien deutlich zu machen, wird der Versuch unternommen, aus einer subjektiven Perspektive des Autors heraus, die sozial-gesellschaftlich intersubjektive Welt des Bezugssystems zu erschließen.

#### 4.2 Die Kultur des Cost Centers Montagen als dreidimensionales Konstrukt

Im Gegensatz zu den recht komplexen Modellen zum Lernen in Organisationen (vgl. Berthoin Antal, Child & Nonaka, 2003) wird hier ein auf 3 Dimensionen reduziertes Modell der Tiefenstruktur der Organisation entwickelt. Das Modell spiegelt dabei die Organisationskultur aus der subjektiven Sicht des Autors wider, der drei Jahre in der Organisation beratend tätig war.

Die Kultur der Organisation des Cost Center Montagen lässt sich anhand dreier Aspekte beschreiben: Ökonomie, Technologie, Soziales (vgl. Abb. III.9).

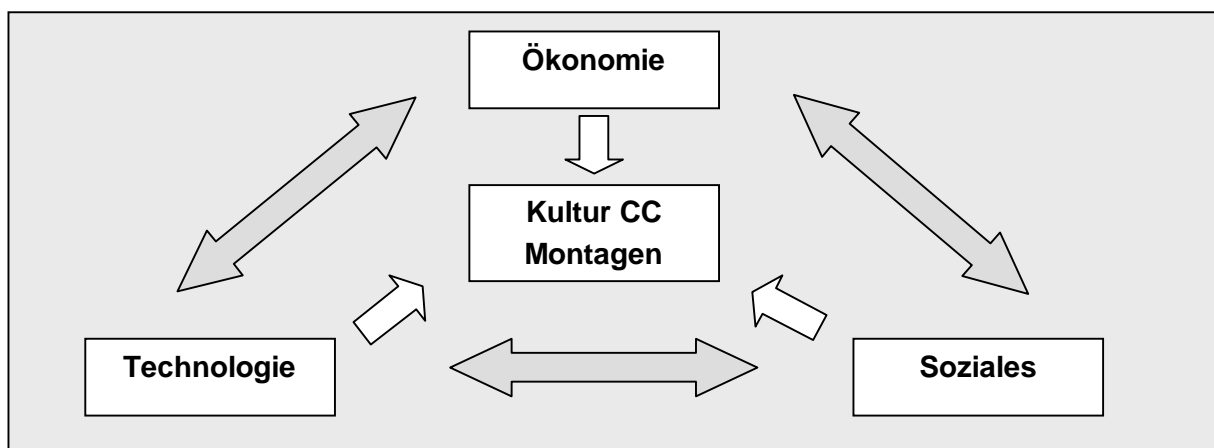


Abb. III.9: Die drei Aspekte der Kultur des Cost Centers Montagen

##### 4.2.1 Ökonomische Dimension

Die Automobilmontage wird maßgeblich von der Ökonomie beeinflusst, da sie das Zentrum des direkten Wertschöpfungsprozesses im Produktentstehungsprozess (PEP) ist. Aufgrund der Tatsache, dass die Automobilmontage innerhalb der Produktion den personalintensivsten wie personalstärksten Bereich bildet, steht sie dauerhaft im Fokus von Rationalisierungsbestrebungen und Kostensenkungsprogrammen. Die ökonomische Dimension lässt sich in die

drei Aspekte aufteilen: Produktivität und Qualität, Fertigungskosten, Markt und Liefertreue vgl. Abb. III.10).

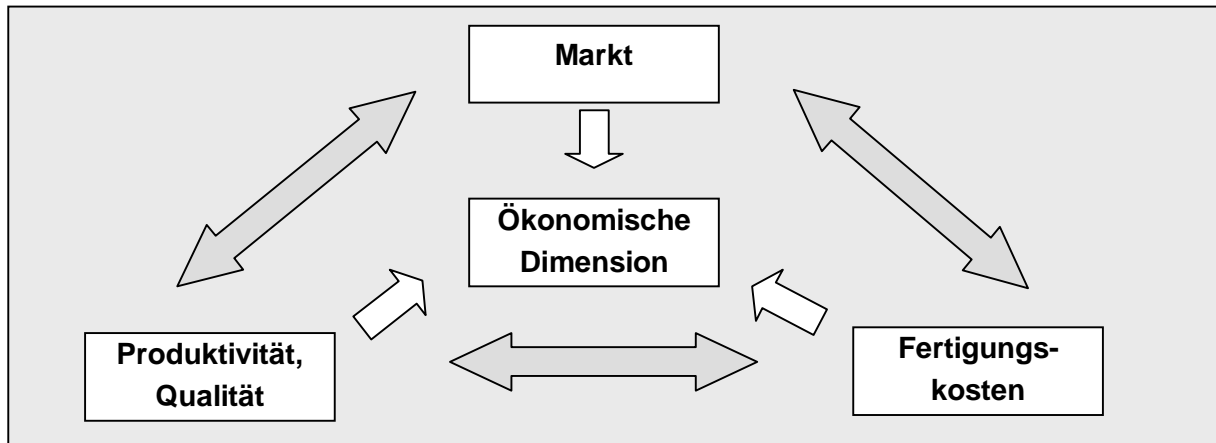


Abb. III.10: Drei Aspekte der Ökonomischen Dimension

Produktivität und Qualität bilden das Kernstück aller Rationalisierungsmaßnahmen. **Produktivität** besteht dabei aus der aufgewendeten Zeit pro gefertigtes Fahrzeug (Minuten/Stunden pro Fahrzeug, Euro pro Fahrzeug oder Mitarbeiter pro Fahrzeug). Ziel ist es, während der Dauer der Produktion eines Modellzyklus die Anzahl gefertigter Fahrzeuge pro Schicht kontinuierlich durch Optimierung der Abläufe zu erhöhen, um die Produktionskosten zu senken (z.B. durch Low-Cost-Automatisierung). Die offizielle Handlungstheorie findet sich z.B. in den Konzepten zur Standardisierung und zur Erhöhung der Produktivität wieder. Eine Aussage der offiziellen Handlungstheorie könnte sein: „Jeder Mitarbeiter tut alles, um die Produktivität zu erhöhen. So sichert er die Wettbewerbsfähigkeit und seinen Arbeitsplatz.“

Die implizite Gebrauchstheorie sieht aus Sicht der Mitarbeiter zum Teil anders aus. Ein Statement könnte sein: „Schütze dich vor Mehrbelastung und optimiere dich soweit, dass du deine alten Freiheitsgrade, z.B. für eine extra Pause oder eine kurze Unterhaltung mit den Kollegen, zurück bekommst. Rationalisierung ist unangenehm, weil es immer ein Mehr an Arbeit und Anstrengung bedeutet“. Ein Wandel dieser Gebrauchstheorien kann in Krisenzeiten beobachtet werden. Je realer die Szenarien, die die Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes wirklich werden lassen, desto größer ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, aktiv an Rationalisierungsmaßnahmen mitzuwirken, die den eigenen Arbeitsplatz sichern. Intuitiv wird Rationalisierung allerdings häufig mit dem Verlust von Arbeitsplätzen und einem Mehr an Belastung bzw. Überlastung gleichgesetzt.

**Qualität** bezieht sich auf die Minimierung der auftretenden Fehler am Produkt, die während des Fertigungsprozesses und in den vorgelagerten Bereichen auftreten und bereits während des Montageprozesses identifiziert werden oder im Feld zum Tragen kommen. Neben eindeutigen Fehlern, die z.B. zu einem Funktionsausfall führen, spielt auch die Güte der Verarbeitung (z.B. Spaltmaße an Türen) eine besondere Rolle. Ziel ist es, die Qualität und die Güte des Produktes ebenfalls sukzessive zu erhöhen. Als Vergleich dienen dabei die anderen Produktionsstandorte, artverwandte fahrzeugproduzierende Werke von anderen Unternehmen im Konzern (beim Golf z.B. der A 3 von Audi) oder von Konkurrenzunternehmen (z.B. das 3er Modell von BMW). Ein dauerhafter Optimierungsprozess und die Umsetzung



einer Null-Fehler Strategie wird angestrebt. Innerhalb der offiziellen Handlungstheorie wird ein professioneller Umgang mit Fehlern innerhalb des TQM-Konzepts reklamiert. Methoden und Konzepte sollen die dauerhafte Optimierung der Produktqualität sicherstellen, wie z.B.

- die zeitnahe Visualisierung von Fehlern durch das Management Mitarbeiter Informationssystem (MMIS)
- der ständige Abgleich der Produktionsmängel und der Qualitätsmängel im Feld.
- die Reduzierung von Fehlern aufgrund des falschen Werkzeug- und Materialgebrauchs durch Poka Yoke (verwechslungssichere Anordnung und Kennzeichnung von Werkzeug und Material)
- die Optimierung und das nachhaltige Abstellen von Qualitätsmängeln durch Qualitätsregelkreise (QRK) und Quality Function Deployment (QFD).

Die Gebrauchstheorien der kulturellen Tiefenstruktur der Organisation stehen teilweise im Widerspruch zu den aufgeführten Methoden und Konzepten. Ziel ist es, dass Fehler im Fertigungsprozess nicht vorkommen. Fehler werden daher als Schwächen einer Abteilung, eines Teams oder einer Person ausgelegt. Insgesamt herrscht eine ausgeprägte Fehlerfeindlichkeit im untersuchten System, was aufgrund der Zielsetzung der Null-Fehler Strategie und der ökonomischen Bedeutung durchaus nachvollziehbar ist. Die offizielle Handlungstheorie sieht vor, „Fehler als Chance zur Optimierung“ zu begreifen. Die Variationsbreite der Gebrauchstheorie spiegelt sich in den folgenden fiktiven Aussagen zu geheimen Spielregeln im Umgang mit Fehlern ab:

- „Ich tue alles, damit Fehler nicht passieren. Entdecke ich einen, melde ich es dem Meister“.
- „Fehler dürfen nicht passieren. Bemerke ich einen Fehler, suche ich den Verursacher und mache ihn persönlich verantwortlich“.
- „Werden Fehler entdeckt, folgen negative Konsequenzen. Wer Fehler zugibt, ist (selbst) schuld“.
- „Wir haben keine Zeit auf Fehler zu achten. Werden Fehler entdeckt, bedeutet das Mehrarbeit (melden und dokumentieren des Fehlers). Dafür haben wir aber keine Zeit“.
- „Fehler, die andere machen, sind mir egal. Ich bin nur für meine Arbeit verantwortlich“.

Auf Meisterebene wird das Auftreten von Fehlern sanktioniert. Der Cost-Center Ansatz (als eigenständiges betriebswirtschaftlich agierendes Unternehmen im Unternehmen) bewirkt noch eine weitere Verschärfung. So wird die Fehler verursachende Kostenstelle mit den Kosten für den auftretenden Fehler belastet. Fehler werden auf diese Weise zum Teil stark personalisiert, womit ein offener Umgang mit ihnen verhindert wird. Die Konsequenz ist der Versuch, Fehler zu verheimlichen oder die Verantwortung zwischen unterschiedlichen Personen oder Bereichen hin und her zu schieben. Der personalisierte Umgang mit Ahndungscharakter führt so zur Entstehung von Lernbarrieren und defensiven Routinen (vgl. Hedberg, 1981), die ein nachhaltiges Abstellen von Fehlern erschweren. Die Reaktion der Organisation ist ein Überwachungs- und Kontrollsystem (Qualitätssicherung), das neben der Fehleridentifikation die nachhaltige Abstellung der Fehler initiiert und überwacht. Ein Belohnungssystem für die Identifikation sowie die einfache und schnelle Kennzeichnung von Fehlern ohne die Verursa-

chung von Mehrarbeit für denjenigen, der den Fehler bemerkt und kennzeichnet, wurde auf organisationaler Ebene eingerichtet.

Die **Fertigungskosten** hängen unmittelbar mit der Dimension Produktivität und Qualität zusammen. Die wichtigsten Parameter zur Senkung der Fertigungskosten bestehen in der Umsetzung von Produktivitätspotenzialen, wie z.B. mehr Output in gleicher oder kürzerer Zeit oder gleicher Output mit weniger Arbeitsaufwand und Steigerung der Qualität, wie z.B. Verminderung von Nachreparaturen und Garantieleistungen. Darüber hinaus spielt die Senkung der Kosten für verbautes Material, Werkzeuge und Verbrauchsmaterialien, wie z.B. Verschleissteile, Schmiermittel und Arbeitskleidung eine wichtige Rolle. Die offizielle Handlungstheorie könnte sich im folgenden Statement widerspiegeln: „Senke die Fertigungskosten, wo du nur kannst, so können wir konkurrenzfähig bleiben.“ Die Gebrauchstheorie kann dahingehend lauten: „Wir in der Produktion sind die Kuh, die immer als erste gemolken wird, wenn es um Kostenreduzierung geht. Wir bekommen nicht mal mehr die notwendigen Arbeitsmittel. Also verteidigen wir unsere Besitzstände. Sparen sollen erst mal die anderen, uns wurde schon genug weggenommen“.

Die recht einseitige und inzwischen überwundene Konzentration der Rationalisierungsmaßnahmen auf die Bereiche mit direkter Wertschöpfung haben zu der Entstehung dieser Einstellung beigetragen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zur Auslagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland und zur Vergabe von Tätigkeiten an Zulieferer ist ein Wandel in Richtung eines Kostenbewusstseins auch auf Mitarbeiterebene festzustellen. Die Kostenreduzierung bleibt dabei nach wie vor eines der wichtigsten Ziele der Organisation.

Der **Markt** bestimmt, in welcher Stückzahl das Produkt gefertigt wird. Dabei hat die pro Zeiteinheit (z.B. Schicht) produzierte Stückzahl von Produkten einen bedeutenden Einfluss auf die Produktionskosten. Eine stetige Auslastung der Produktionskapazitäten stellt dabei das Optimum dar. Eine kontinuierlich hohe Auslastung der Produktion bietet zudem eine bessere Grundlage für eine gute Produktqualität als eine schwankende Auslastung oder niedrigere Stückzahl, bezogen auf die Auslastung der Produktionskapazitäten. Für die kulturelle Tiefenstruktur der Organisation ist die Marktlage mitentscheidend für die Identifikation mit dem Produkt. Kommt das Produkt am Markt gut an, steigen auch die Verbundenheit und der Stolz, an der Fertigung beteiligt zu sein. Ist das Gegenteil der Fall, kommt es zu Resignation. Die Mitarbeiter beobachten die Marktlage eines Produktes aufmerksam. Eine Theorie der Führungskräfte und des Managements besagt: je kritischer sich die Marktlage und damit die Parameter der ökonomischen Dimension entwickeln, desto höher ist die Motivation zur Veränderung und desto eher lassen sich Kosteneinsparungen auf allen Ebenen durchsetzen.

Auffallend für die gesamte ökonomische Dimension ist die tiefe metaphysische Überzeugung, dass es ein ständiges Wachstum am Markt und eine unendliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Produkte (Technikgläubigkeit) gibt. Begrenzungen durch gesellschaftliche, soziale, technische und ökologische Einflussfaktoren werden aufgrund des Selbsterhaltungstriebes der Organisation häufig ignoriert, tabuisiert und bekämpft.

#### 4.2.2 Technologische Dimension

Die Technologische Dimension bildet die dingliche Grundlage einer Organisation und dominiert ihr gesamtes äußeres Erscheinungsbild. Sie lässt sich aufteilen in die Bereiche: Maschinen und Anlagen, elektronische Steuerung und Datenverarbeitung sowie Fertigungsprozesse (vgl. Abb. III.11).

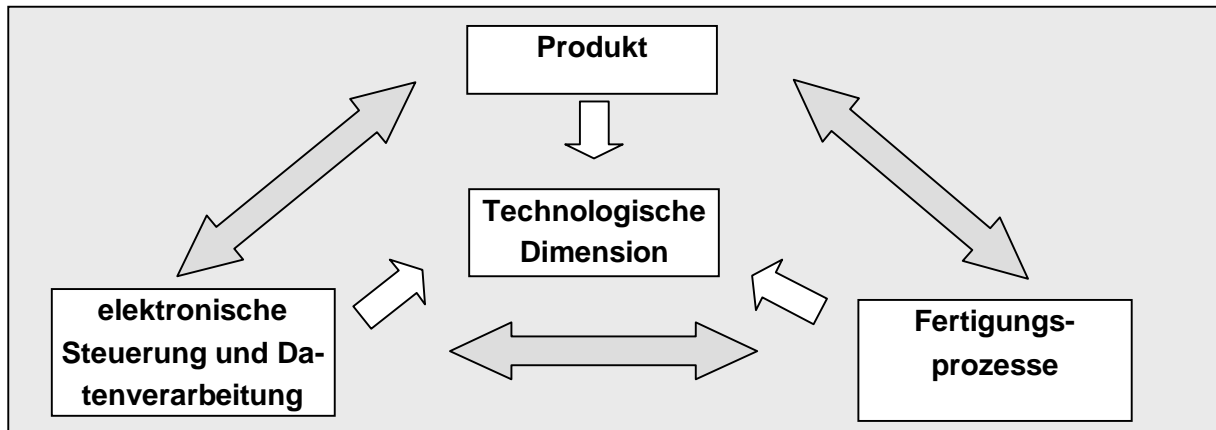


Abb. III.11: Die drei Aspekte der Technologischen Dimension

**Das Produkt** und seine Positionierung am Markt symbolisieren, wie erfolgreich die Organisation und das Unternehmen sind. Ein Großteil der Identifikation der Mitglieder mit der Organisation erfolgt über das Produkt. Aufgrund der großen Nähe zum Produkt kann das Verhältnis des Mitarbeiters zu ihm als eine durchaus emotionale Bindung bezeichnet werden, die sich in Stolz über das Produkt und in der kritisch wertschätzenden Begleitung seiner Weiterentwicklung niederschlägt. Ein Teil der Mitarbeiter und fast alle betrieblichen Vorgesetzten können als Experten für das Produkt bezeichnet werden, da das Wissen weit über den eigenen Fertigungsbereich hinausgeht. Gleichzeitig ist das Produkt in den letzten Jahren zum Technologieträger geworden. Dabei ist noch nicht zu erkennen, ob der massive Technologieeinsatz aufgrund der eingeschränkten Transparenz und mangelnden Einflussmöglichkeiten zu einer Entfremdung zwischen Mitarbeiter und Produkt führt.

Die **elektronische Steuerung und Datenverarbeitung** sind der Evolutionsfaktor für die Weiterentwicklung der Organisation. Auswirkungen der elektronischen Datenverarbeitung ergeben sich im gesamten Produktentstehungsprozess sowie für das Produkt selbst. Neben den Vorteilen sind auch negative Auswirkungen des Einsatzes zu erkennen. Die Grenzen der Beherrschbarkeit, die Störanfälligkeit und die mangelnden Einflussmöglichkeiten sind die Hauptthemen in der Organisation im Hinblick auf diese Technologie. Die elektronische Steuerung und Datenverarbeitung erzeugen unter einem Teil der Organisationsmitglieder aufgrund mangelnder Einfluss- und Anpassungsmöglichkeiten ein Gefühl der Hilflosigkeit. Gleichzeitig sorgt die Technologie über die Vernetzung unterschiedlichster Informationen, schnelle Rückmeldeprozesse und über Visualisierung für eine durchgängige Information der Organisationsmitglieder, die als positiv wahrgenommen wird. Als belastend wird die über E-Mail sowie die verschiedenen Feedback- und Steuerungssysteme verteilte Datenflut von den betrieblichen Führungskräften erlebt. In diesem Zusammenhang kann eher von einer Kultur der Datengenerierung als einer Informations- oder Wissenskultur gesprochen werden.

**Der Fertigungsprozess** bestimmt die Interaktion und die Handlungen der Organisationsmitglieder maßgeblich und ist bedeutendstes Ordnungskriterium. Er bestimmt, welches Organisationsmitglied im Prozess mit wem in welcher Häufigkeit zusammenarbeitet bzw. kommuniziert und welche Handlungen in welcher Reihenfolge vollzogen werden müssen. Für die kulturelle Tiefenstruktur der Organisation ist der Fertigungsprozess der Bereich, unter dem sich offiziell alle anderen Interessen und Bedürfnisse (seien es kollektive oder individuelle) unterzuordnen haben. Exemplarisch dafür steht ein Drei-Schichten-System (Früh-, Spät- und Nachtschicht mit jeweils wöchentlichem Wechsel), welches von dem Großteil der in dem System tätigen Organisationsmitglieder als höchst belastend erlebt wird. Bei einem Teil der Organisationsmitglieder besteht aufgrund der relativ geringen Freiheitsgrade innerhalb des Fertigungsprozesses die Tendenz, sich möglichst viele Freiräume zu erkämpfen, selbst wenn sie mit den Zielen der Organisation kollidieren. Aus der Überwachung der Einhaltung der Vorgaben und der Tendenz der Mitarbeiter, Freiräume für die Befriedigung individueller Bedürfnisse zu nutzen, ergibt sich auch das Spannungsfeld der Führungstätigkeit des Meisters. Ein anderer Belastungsfaktor innerhalb des Fertigungsprozesses als strukturgebendes Element ist die Taktung der Arbeit. Auf die negativen Auswirkungen bezüglich der Teamarbeit und das ganzheitliche Arbeiten wurde schon im Kapitel III.1 und III.2 aufmerksam gemacht.

Eine implizite Gebrauchstheorie, die vor der Einführung der Teamarbeit galt, besteht in der Aussage: „als Montagearbeiter wirst du für das Arbeiten bezahlt und nicht für das Denken“. Durch die Einführung der Teamarbeit ist in dieser Gebrauchstheorie ein deutlicher Wandel in Richtung Eigeninitiative festzustellen. Von besonderer Bedeutung ist der Umgang mit der Zeit, die im Organisationskontext gleichzusetzen ist mit Produktivität und Wertschöpfung. Der Umgang ist geprägt von wirtschaftlichen Maximierungsansprüchen. „Zeit ist Geld und somit nie ausreichend verfügbar“ kann hier als Wahlspruch für die Gebrauchstheorie gelten. In Zusammenhang mit der ökonomischen Dimension soll Zeit von den Meistern wertschöpfend genutzt werden. Der Umgang mit Zeit ist durch Dynamik, Druck und Mangel geprägt. Akuter Zeitmangel verursacht bei den betroffenen Meistern eine Art Dauerstress und ist als eine Barriere für die nachhaltige Abstellung von Problemen zu sehen. Parallel dazu scheint es aufgrund der dargestellten Kultur negativ belegt zu sein, Zeit nicht auf konkret sichtbares Tun zu verwenden. Klassisches kulturelles Merkmal für einen Produktionsbetrieb ist die Nutzung der Zeit durch direktes Handeln und Outputgenerierung. Eine strategische Ausrichtung, die Reflexion von Handlungen und die bewusste Steuerung von Veränderungsprozessen werden so häufig auf Mitarbeiter- und den unteren Führungsebenen unterdrückt. Die Zeit stellt so die bedeutendste Währung und Rechengröße in Form von aufgewendeter Arbeitszeit innerhalb der Organisation dar.

Innerhalb des Fertigungsprozesses bilden die **Maschinen und Anlagen** die dingliche Struktur der Organisation. Die Mitarbeiter haben sich dieser Struktur unterzuordnen. Der Einsatz von Maschinen und Anlagen im untersuchten Unternehmen ist aufgrund des sehr heterogenen Mechanisierungsgrads in einigen Kostenstellen sehr hoch (z.B. in der Triebsatzmontage) und in anderen sehr niedrig (Einbau der Innenraumverkleidung, Verlegung von Kabeln). Trotz allem wird die Organisation von der Arbeit der Maschinen und Anlagen dominiert. Ziel ist die 100%ige Auslastung aller Maschinen und Anlagen. Die Organisationsmitglieder nehmen die Bedeutung der Maschinen und Anlagen differenziert wahr. Dabei werden die Ma-

schinen und Anlagen zum einen als hohe Entlastungsfaktoren (z.B. Manipulatoren beim Einbau von unhandlichen Teilen oder Teilen mit hohem Gewicht), als „Konkurrenten, die Arbeitsplätze kosten“ und als Belastungsfaktoren (z.B. aufgrund von Geräuschemissionen) betrachtet.

#### 4.2.3 Soziale Dimension

Die soziale Dimension beinhaltet maßgebliche Aspekte, die sich auf die kulturelle Tiefenstruktur der Organisation auswirken bzw. diese mit bedingen (vgl. Abb. III.12). Die soziale Dimension lässt sich aufteilen in die Bereiche

- Mitarbeiterführung
- soziale Interaktion
- Gesellschaft.

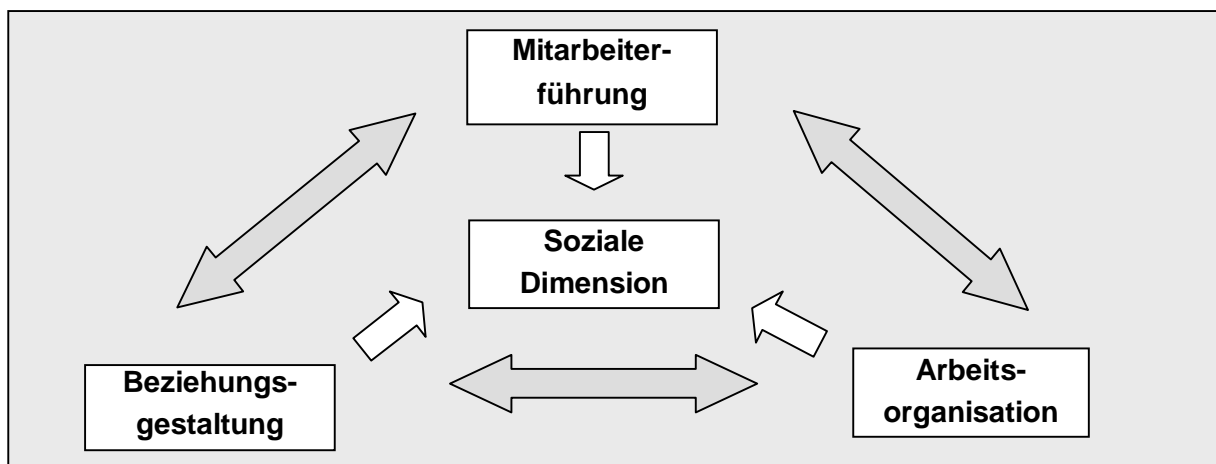


Abb. III.12: Die drei Aspekte der Sozialen Dimension

Die **Mitarbeiterführung** kann als maßgeblich kulturgebender Bereich bezeichnet werden. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte und ihr Einfluss auf das Arbeitsklima wurde ausführlich in Abschnitt II dargestellt. Die offizielle Handlungstheorie findet sich in Leitbildern und Rollenprofilen der Organisation (vgl. III.2). Ein Statement aus Sicht eines Meisters, welches die offizielle Handlungstheorie wiedergibt, könnte sein: „Führe deine Mitarbeiter beteiligungsorientiert. Sorge für ein Mitspracherecht deiner Mitarbeiter, für Gestaltungsspielräume und mache den Mitarbeitern die Verantwortung für ihr Handeln klar. So bekommst du hoch motivierte Mitarbeiter, die bei der Arbeit zufrieden sind“ (vgl. Abb. III.4). Ein Teil der Meister hat diese Handlungstheorie aufgrund positiver Erfahrungen innerhalb der Implementierung der Teamarbeit zur Gebrauchstheorie gemacht. Die Gebrauchstheorie anderer Meister in der Organisation könnte hingegen lauten: „Da ich als betrieblicher Vorgesetzter für alles gerade stehen muss, trage ich auch die alleinige Verantwortung für alles, was in meiner Meisterschaft geschieht. Daher ist mein Wahlspruch: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ich führe diese Meisterschaft, und meine Mitarbeiter tun das, was ich ihnen sage. Für lange Diskussionen haben wir hier gar keine Zeit.“ Innerhalb des hier vorgestellten Projektes war es das Ziel, die Gebrauchstheorie in Richtung der offiziellen Handlungstheorie zu entwickeln.

**Die Arbeitsorganisation** und ihre Auswirkungen auf die Kultur der Organisation wurden ausführlich in Kapitel III.1 und III.2 diskutiert. Auffallend ist das Spannungsfeld zwischen offizieller Handlungstheorie und impliziten Gebrauchstheorien, besonders im Hinblick auf das

Teamarbeitskonzept, wobei die Gebrauchstheorien aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Einstellungen höchst differenziert sind. In diesem Zusammenhang lässt sich nicht von einer einheitlichen Kultur sprechen. Die Spannweite geht von einer klaren Ablehnung von Teamarbeitskonzepten („Teamarbeit ist eines der teuersten und erfolglosesten Experimente in der Unternehmensgeschichte“) über Zweifel an der Ausrichtung („einziges Ziel der Teamarbeit muss es sein, Produkte und Prozesse zu optimieren, um Kosten zu sparen“) bis hin zur klaren Befürwortung und zum massiven Einsatz für den Erhalt der Teamarbeit sowie der Überzeugung, dass diese Art der Arbeitsorganisation sowohl ökonomisch als auch sozial ein Erfolg ist. Innerhalb des Projektverlaufs war aufgrund der Anstrengungen der Cost Center Leitung und des Projektteams „Teamarbeit“ ein Wandel zu verzeichnen, der die Vorteile der Teamarbeit auch in der impliziten Wahrnehmung in den Vordergrund rückte.

Ein bedeutender Bestandteil der Arbeitsorganisation und Symbol für deren Funktionsfähigkeit ist die **Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen**. Diese zeigt sich in Form des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens der Organisationsmitglieder. Die offizielle Handlungstheorie spiegelt sich in den verkündeten Werten und Normen der Organisation wider. Im Hinblick auf die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen sprechen diese von Offenheit, Kritikfähigkeit, Sachlichkeit, Einfühlungsvermögen, Kontaktfreudigkeit, Teamführungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Begeisterungsvermögen (vgl. Abb. III.10). Innerhalb der Gebrauchstheorie kommen Kosten-Nutzen-Erwägungen, Dispositionen der Persönlichkeit und eine durch Konkurrenzorientierung (z.B. zwischen Teamkoordinator und Vertrauensmann, zwischen Teams aus unterschiedlichen Schichten oder ganzen Montagelinien) bestimmte Interaktion zum Tragen. Diese gefährden die Realisierung der offiziellen Handlungstheorie. Positiv fällt das starke Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb einzelner Teams und eine hohe Identifikation mit dem Cost Center als Gegenreaktion auf Abwertungsmechanismen aus der Umwelt der Organisation auf. Viele Teams zeichnen sich durch einen hohen Zusammenhalt, gegenseitige Hilfe und das Mitziehen von schwächeren Kollegen aus. Häufig gibt es neben dem Teamkoordinator Mitarbeiter in den Teams, die bei sozialen Problemen als informelle Ansprechpartner dienen und andere Mitarbeiter, die durch persönliches Engagement bezüglich technischer Fragestellungen sowie durch ein hohes Qualitäts- und Leistungsbewusstsein die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams steigern. Kritisch kann bezüglich der Arbeitsorganisation hinzugefügt werden, dass die zunehmende Standardisierung sowie die Teamarbeit dazu führten, dass das individuelle Verhandlungsgut der Mitarbeiter reduziert wurde, da Vorgesetzte nicht mehr so stark auf die Unterstützung einzelner (meist sehr guter) Mitarbeiter angewiesen waren (Stichwort: Markt der Gefälligkeiten). Somit werden einzelne Mitarbeiter, die bisher eine herausgehobene Stellung im Team hatten benachteiligt.

Wichtige Steuerungsvariablen des Führungsverhaltens im Hinblick auf die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen sind Abhängigkeits- und Gegenabhängigkeitsprozesse, die für ein Gleichgewicht der Interaktionspartner sorgen (Führung von unten). Für den Zusammenhalt und das Kooperationsverhalten hat die strukturelle Komponente (ein Team, eine Schicht, ein CC Montagen, eine Hierachiestufe) ein höherer Einfluss, als die Prozesskomponente entlang des Fertigungsprozesses.

Der kulturgebende Parameter **Gesellschaft** spiegelt sich vor allem in der volkswirtschaftlichen Aufgabe der Organisation wider. Die Gesellschaft stellt bezogen auf das Unternehmen, den bedeutendsten regionalen und überregionalen Arbeitgeber dar und ist gleichzeitig Marktführer für das angebotene Produkt. Insgesamt kann das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt als sehr positiv bezeichnet werden. Das Unternehmen, die innovative Unternehmenspolitik und die Produkte haben einen guten Ruf und besitzen hohe Sympathiewerte in der Gesellschaft. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen, hier vor allem aufgrund der Initiative des Betriebsrats, in sozialen Projekten und ist Vorreiter in der Einführung von internationalen Mindestproduktionsstandards und Arbeitsbedingungen. Das Ansehen des Unternehmens in der Gesellschaft wirkt auch nach innen in Richtung einer erhöhten Identifikation mit der Organisation. Die herausragende Leistung, durch innovative Arbeitszeitkonzepte seit Jahren auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten zu können, hat aus Sicht von Meistern, wie Führungskräften auch negative Auswirkungen auf die Haltung eines Teils der Mitarbeiter. Die dazu passende Gebrauchstheorie könnte lauten: „Egal was ich tue, mein Arbeitsplatz ist sicher“. oder „Dem Unternehmen geht es gut – egal was die da oben sagen, da muss ich mich nicht anstrengen“. Wobei sich diese Überzeugung aufgrund der aktuell schwierigen Marktlage und der gesellschaftlichen Diskussion ändert.

Bezieht man die Einflüsse und die Sichtweisen der Gesellschaft nicht auf das gesamte Unternehmen sondern auf die Automobilmontage, ist eine deutliche Abweichung im Image zu erkennen. Unternehmensintern und -extern hat der Bereich der Montage ein schlechtes Image, vor allem was die Arbeitsbedingungen und die kognitiven Fähigkeiten der Beschäftigten angeht. Die Bezeichnung „Bandarbeiter“ vereint die Vorurteile gegenüber den Montagearbeitern, die mit der Trennung von Kopf- und Handarbeit durch Taylor (vgl. II.1.3) ihren Ausgangspunkt nahmen. Für die Kultur der Montagen erzeugt dieses Bild zwei Wirkungen. Zum einen entsteht ein negatives Selbstbild, das die Kompetenzen dieses Bereichs und die Entfaltung seiner Potenziale gefährdet. Zum anderen entsteht eine Gegenbewegung, die zu einem starken Zusammenhalt der betrieblichen Vorgesetzten sowie der Mitarbeiter führt und ein Selbstbewusstsein dafür entstehen lässt, als Zentrum der Wertschöpfung den entscheidenden Beitrag zum ökonomischen Unternehmenserfolg beizusteuern. Zudem stellt das hochgradig praxisorientierte Wissen sowohl der betrieblichen Vorgesetzten als auch der Mitarbeiter eine für das gesamte Unternehmen wertvolle Wissensbasis dar. Diese Wissensbasis wird immer mehr und weit über die Grenzen des betrieblichen Vorschlagwesens hinaus genutzt, z.B. durch die Einbeziehung in die Weiterentwicklung von Produkten. Innerhalb der Organisation entsteht sukzessiv ein Bewusstsein für das Wissen und die Kompetenz der im produktiven Bereich Beschäftigten. Eine Gebrauchstheorie der Montagemitarbeiter könnte sein: „In unserem Bereich sind wir die Experten. Um unsere Interessen durchzusetzen, müssen wir auf viele andere Prozesse, wie z.B. die Produktentstehung, Einfluss nehmen. Wir können etwas, und das werden wir den anderen schon zeigen.“ Eine dazu im Gegensatz stehende Gebrauchstheorie, die das Spannungsfeld deutlich machen soll, könnte lauten: „Wir sind sowieso die Letzten. Uns nimmt keiner ernst und Einfluss haben wir sowieso keinen, von daher mache ich meinen Job und alles andere ist mit egal.“

### 4.3 Fazit zur kulturellen Tiefenstruktur des Cost Centers Montagen

Die Darstellung der Kultur des Cost Centers sollte die Darstellung der offiziellen Handlungstheorie um die maßgeblichen kulturgebenden Aspekte der Organisation und die impliziten Gebrauchstheorien ergänzen. In diesem Zusammenhang wird bewusst zwischen der Kultur der Gesamtunternehmung und der des Cost Centers differenziert, da aufgrund der spezifischen Ausprägung und Bedeutung der kulturgebenden Dimensionen sowie des Sub-Umfeldes des Cost Centers relevante Unterschiede bestehen. Gleichzeitig lassen sich in vielen kulturellen Aspekten der Tiefenstruktur starke Übereinstimmungen mit ähnlichen Organisationen und Unternehmen feststellen. Die impliziten Gebrauchstheorien konnten nicht gemessen und statistisch ausgewertet werden, da sie in persönlichen Gesprächen erhoben wurden. Sie wurden bewusst pointiert dargestellt, um die Unterschiede zwischen offizieller Handlungstheorie und impliziter Gebrauchstheorie zu verdeutlichen. In der Realität ist eine differenziertere und vielfältigere Sichtweise anzutreffen. Dabei ist es durchaus möglich, dass sowohl inter- als auch intrapersonell höchst unterschiedliche Gebrauchstheorien existieren und je nach Kontext und Perspektive zum Tragen kommen. Die Ansätze zur Tiefenstruktur der Kultur konnten aber nur in einer verallgemeinernden Form dargestellt werden. Die verwendete Sprache ist auf Ebene der Mitarbeiter und der betrieblichen Vorgesetzten in ihrer Direktheit wiederum Bestandteil der Organisationskultur. Innerhalb der kulturellen Tiefenstruktur der Organisation werden defensive Routinen und zumindest aus Sicht eines humanistischen Menschenbildes pathologische Interaktionsmuster deutlich. Aufgrund eigener Erfahrungen und Beobachtungen sind diese Phänomene bei einer Vielzahl von Organisationen zu beobachten.

Typische Merkmale für das Cost Center, wie für Organisationen, deren Aufgabe es ist, Automobile zu fertigen, sind: klar definierte Ziele, eine eingeschränkte strategische Perspektive, kurze Zeitvorgaben und eine auf der Grundlage bürokratischer Strukturen sowie formaler Prozesse gestaltete Interaktion der Organisationsmitglieder. Die Handlungen der Organisationsmitglieder sind dabei stark standardisiert und unterliegen z.B. durch die Überwachung der Produktqualität einer ständigen Kontrolle. Die Freiheitsgrade und die Möglichkeiten zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse sowie des Bedürfnisses zu persönlicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung bleiben gering. Positiv zu bewerten ist dabei der Versuch der Organisation, sich mit den geschilderten Phänomenen aktiv und kritisch auseinanderzusetzen.

Die Darstellung der kulturellen Tiefenstruktur der Organisation in diesem Kapitel kann durchaus kritisch gesehen werden. Dabei ist die Frage, inwieweit die Gebrauchstheorien und impliziten Einstellungen der Organisationsmitglieder einseitig defizitär geschildert wurden, nur zum Teil berechtigt. In der außenwirksamen Darstellung von Organisationen, wie auch von Beratungsprojekten in der Literatur findet man häufig eine stark die Umstände und auch die Wirkungsweise von Projekten beschönigende Tendenz vor, die mit der Realität „vor Ort“ meist wenig zu tun hat. Gerade die impliziten Gebrauchstheorien jenseits der offiziellen Handlungstheorien zeigen, wie die Kultur eines Unternehmens aufgebaut ist. Die aus der Perspektive des Autors dargestellte Kultur ist kein Einzelfall, sondern eher Standard in Großunternehmen der produzierenden Industrie. Die folgende Zusammenschau in Tab. III.2 gibt den Wandel der unterschiedlichen Einflüsse und kulturgebenden Parameter wieder.



Tab. III.2: Die Entwicklung kulturgebender Dimensionen im zeitlichen Verlauf

Dimension	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Vergangenheit</span> <span>Zukunft</span> </div> <div style="text-align: right; margin-top: -10px;">  </div>	
<b>Markt</b>	eindeutige Marktbedingungen, unbestrittene Marktführerschaft, überschaubare Konkurrenz	unübersichtliche Marktbedingungen, dynamisches Käuferverhalten, starke internationale Konkurrenz
<b>Produktpolitik</b>	einige wenige Volumenmodelle	hohe Modellvielfalt und Nischenprodukte
<b>Technologie</b>	langsame sukzessive Einführung neuer Technologien	dynamischer Einsatz innovativer Technologien
<b>Produktivität/Qualität</b>	maßgebliche Leistungskriterien	maßgebliche Leistungskriterien
<b>Fertigungskosten</b>	wettbewerbsfähig	eingeschränkt wettbewerbsfähig durch Globalisierung
<b>Personelle Interaktion</b>	vertikal entlang der Hierarchiestufen und horizontal entlang der strukturellen Organisation	prozesshaft und hierarchieübergreifend
<b>Fertigungsprozess</b>	feste Funktionsaufteilung	dynamische Funktionsaufteilung
<b>Maschinen und Anlagen</b>	handhab- und steuerbar	geringere Beeinflussungs- und Steuerungsmöglichkeiten
<b>Gesellschaft</b>	eindeutige Werte und Normen, klare Orientierung	Wertediffusion, unklare Normen, Ort der Verunsicherung, Individualisierung
<b>Arbeitsorganisation</b>	festgelegte Aufgaben in einer hierarchischen, bürokratischen Struktur	Prozesshaft gestaltete Arbeitsorganisation entlang des PEP mit wechselnden Aufgaben
<b>Mitarbeiterführung</b>	formale hierarchische Machtausübung durch einen autoritären Führungsstil	formale hierarchische Machtausübung und wechselnde fachliche Führung durch unterschiedliche Projektstrukturen, beteiligungsorientierte Führung über Zielvereinbarungen
<b>Organisationsverständnis</b>	mechanistisch	prozesshaft

Die Zusammenschau aller Parameter zeigt zwei weitere die Kultur beeinflussende Aspekte: den Wandel und die Dynamisierung selbst. Eine zentrale Fähigkeit der Organisation ist es, den Wandel in Form organisationaler Lernprozesse und Veränderungen zu gestalten. Ein Versuch, die Führungskompetenz und den Rollenwandel des Meisters im Cost Center Montagen zu fördern, wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

## IV Das Organisations- und Personalentwicklungskonzept zur Förderung der Führungskompetenz

*„One of the best ways to understand the world is try to change it.“*  
(Argyris, Putnam & Smith, 1985, S. XII)

### Kapitelübersicht

- 1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes
- 2 Beratungssystem, Projektorganisation und Lernsettings
- 3 Interventionsbausteine und Konzeptelemente:

- Kick-off-Workshop mit den Führungskräften
- Informationsveranstaltung
- Kick-off-Workshops mit den Meistern
- Meisterlernteams
- Sonderthemen
- 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens
- Kompetenzbausteine
- Praxisberatung und Coaching
- Sonstige Maßnahmen
- Projektabschluss.

### 1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

#### 1.1 Die Ausgangssituation: Wandel, Verunsicherung und Resignation

Die Meister im CC Montagen waren in den 1990er Jahren von einem tiefgreifenden personellen, strukturellen und technologischen Wandel betroffen (vgl. II.4). Dieser Wandel führte zu einer Schwächung des Selbstverständnisses des Meisters als Führungskraft. Ein Teil der Meister wurde den Anforderungen der Organisation nicht mehr gerecht.

Der **strukturelle Wandel** wurde durch die Einführung des WMPs (vgl. III.1.4) gestaltet. Auf die Führungsrolle der Meister hatten vor allem folgende Projekte Auswirkungen

- Einführung der Teamarbeit auf Mitarbeiterebene
- Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses
- Einführung einer Matrixstruktur auf der Ebene der Unterabteilungsleiter.

Der **technologische Wandel** wurde durch die Einführung der rechnergestützten Fahrzeugsteuerung sowie der elektronischen Verwaltung aller relevanten Produktions- und Personaldaten ausgelöst. Von besonderer Relevanz für das mittlere Management waren

- die zunehmende Komplexität der Komponenten und elektronischen Bauteile
- die Zunahme der Mechanisierung von Montageumfängen
- Fahrzeuginformationssysteme (z.B. FIS-AUSTA)
- Qualitätsinformationssysteme (z.B. MMIS)
- die Einführung der elektronischen Personaldatenverarbeitung über SAP.

Der **personelle Wandel** wurde geprägt durch die Umgestaltung der Unterabteilungsleiter-ebene in eine Matrixstruktur mit Produktionsprozessleitern (PPL) und Fertigungsabschnittsleitern (FAL) sowie einer gleichzeitigen Ausweitung der Führungsspanne der Unterabteilungsleiter. Die Auswirkungen des allgemeinen personellen, strukturellen und technologischen Wandels wurden bereits in den jeweiligen Kapiteln dargestellt. Der häufige Paradigmenwechsel in der Ausgestaltung der Führungsrolle (vgl. II.3.3.1) führte zu einer Verwirrung der betrieblichen Vorgesetzten bei der Neuausrichtung ihres Führungsverhaltens. Die Demontage der Meister durch die Wegnahme von Kompetenz, Macht und Einfluss die mit der Einführung beteiligungsorientierter Arbeitsorganisationsverfahren einherging, führte zu Misstrauen bei jeder Veränderung. Die Sandwichposition des Meisters wird in Abb. IV.1 deutlich. Die Konfrontation mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielstellungen ist typisch für die Rolle des Meisters und gleichzeitig eine besondere Herausforderung.

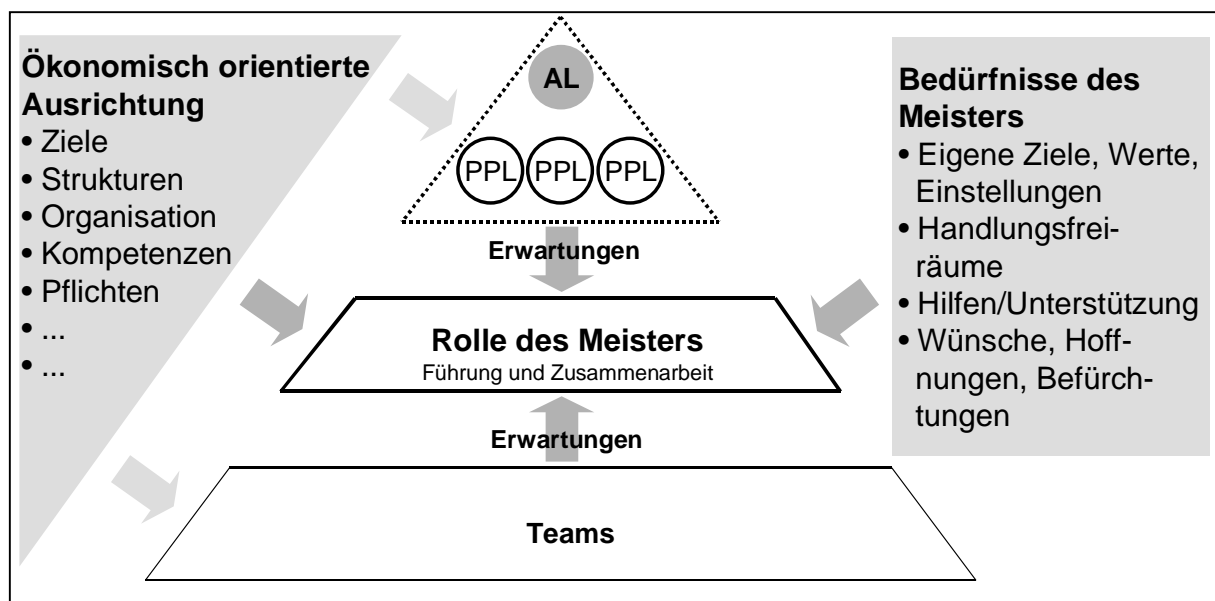


Abb. IV.1: Der Meister im Spannungsfeld (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 07/2000)

Auffallend im CC Montagen war das Spannungsfeld, in dem sich die Führungskompetenz der Meister bewegte. Ein Teil der betrieblichen Vorgesetzten wurde seiner Führungsrolle voll gerecht und konnte als Leistungsträger bezeichnet werden. Für einen anderen Teil der Meister war aus Sicht der Cost Center Leitung folgende Situation kennzeichnend:

- eine geringe Arbeitszufriedenheit
- ein geringes Engagement („Dienst nach Vorschrift“)
- ein negatives Rollenverständnis („Laufbursche“, „Mädchen für alles“)
- Versagensängste im Umgang mit EDV, Produkt und Mitarbeitern
- ein geringes Selbstverständnis als Führungskraft
- eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung
- ein schwach ausgeprägtes formelles und informelles Netzwerk
- ein geringes Zusammengehörigkeitsgefühl
- Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Betriebsräten
- eine geringe Methodenkompetenz bezüglich der Instrumente zur Personalführung
- ein geringes Reflexionsvermögen die eigene Rolle und Fähigkeiten betreffend.

## 1.2 Die Zielsetzung: Die Wiederbelebung des Gestaltungswillens und des Führungsanspruchs der Meister

Aufgrund der spezifischen Ausprägung ihrer Führungsrolle und ihrer Verankerung zwischen Management und Mitarbeitern sind betriebliche Vorgesetzte wichtige Funktionsträger mit einem spezifischen Leistungsprofil. Eine Übernahme ihrer Funktionen durch andere Ebenen erscheint problematisch. Eine weitere Schwächung ihres Leistungsprofils durch die Abgabe von Funktionen in andere Hierarchieebenen hätte bedeutet, auf viele, für die Überlebensfähigkeit der Organisation relevante Funktionen zu verzichten (vgl. II.4).

Ziel des Projektes ist es, die Meister auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten und sie in Richtung von Prozessmanagern weiterzuentwickeln (vgl. II.5). Die für die Realisierung des Rollenprofils notwendigen Kompetenzen entsprechen den in den Tab. II.5 und II.6 genannten. Ziel des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes ist es, die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen zu fördern und die zur Handlungsrealisation notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen herzustellen. Die Ziele des Projektes wurden durch die Cost Center Leitung in einem Dialog mit den Beratern definiert und festgelegt.

Auf der **Ebene der Organisation** soll zum Abschluss des Projektes Folgendes erreicht worden sein:

- Die Führungskräfte des CC Montagen sollen ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt haben und dieses praktizieren.
- Die Meister sollen sich als Führungskräfte verstehen und den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden.
- Die Arbeitsbeziehungen zwischen den bestehenden Führungsebenen sollen geklärt und die Qualität der Zusammenarbeit soll verbessert worden sein.
- Die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Führungsebene Meister sollen geklärt und die Qualität der Zusammenarbeit soll verbessert worden sein.
- Die Meister im CC Montagen sollen ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufgebaut haben, in dem sie sich gegenseitig unterstützen und lernen.
- Die Rahmenbedingungen für die Realisierung der Führungskompetenzen sollen kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Auf der **Ebene der Meister** soll zum Abschluss des Projektes Folgendes erreicht worden sein:

- Die Meister sollen ihr Führungsverhalten professioneller und bewusster gestalten.
- Die Meister sollen in der Lage sein, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen.
- Die Meister sollen über ein breites Methodenrepertoire verfügen und in der Lage sein, unterschiedliche Methoden der Mitarbeiterführung situationsgerecht einzusetzen.
- Die Meister sollen ihre Stärken und ihre Potenziale bezüglich ihrer Führungstätigkeit kennen und an deren Weiterentwicklung bzw. Realisierung arbeiten.

Bei der Erarbeitung der Ziele des Projektes hat der Cost Center Leiter seine Vorstellung von dem Rollen- und Aufgabenspektrum der Meister in dem Bereich der „Mitarbeiterführung“ stichwortartig skizziert (Abb. IV.2). Den Beratern war bewusst, dass dieser Führungsanspruch auf der Meisterebene nicht 1:1 umzusetzen ist. Dazu ist z.B. das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mitarbeitern und Meistern zu groß. Als deutlicher Richtungsimpuls und Gegengewicht zur bisherigen Tendenz der Abschwächung der Führungsfunktion und der Wegnahme von Kompetenzen ist das in Abb. IV.2 dargestellte Rollen- und Aufgabenspektrum durchaus geeignet.

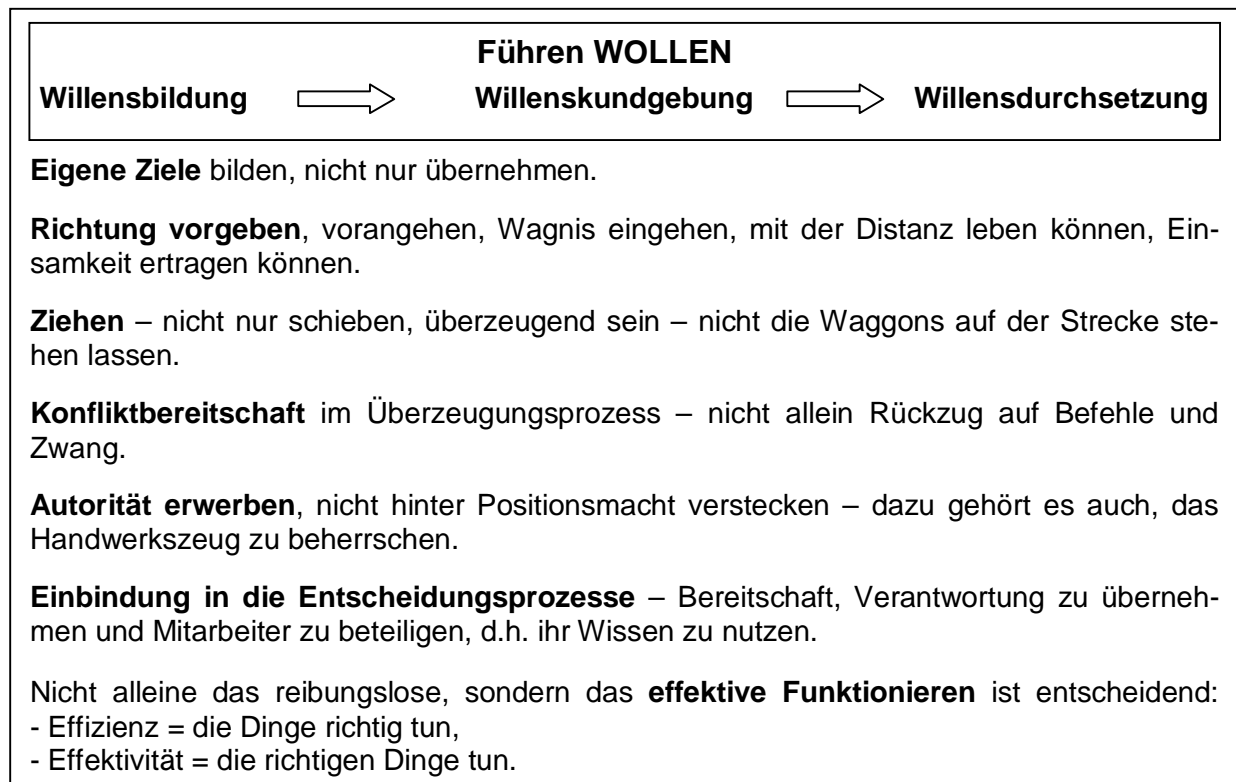


Abb. IV.2: Der Führungsanspruch des Meisters aus Sicht der CC-Leitung

Analysiert man das Rollen- und Aufgabenspektrum vor dem Hintergrund der Führungstheorien, so fällt auf, dass es schwerpunktmäßig die Führungsaufgabe „Motivation der Mitarbeiter“ aufgreift. Hervorgehoben wird die Notwendigkeit, dass der Meister sich eigene Ziele setzt und diese gegenüber allen Hierarchieebenen durchsetzt. Der zu praktizierende Führungsstil kann aufgrund der Aussagen nicht eindeutig zugeordnet werden. In den mündlichen Erläuterungen wurde der situative Führungsstil propagiert. Auf das Verhältnis von Aufgaben- und Beziehungsorientierung wurde dabei nicht eingegangen. Um die Auseinandersetzung mit der Führungsrolle und dem Führungsalltag der Meister zu intensivieren, wurde mittels des Konzeptes der Führungsdilemmata das Spannungsfeld der Führungsaufgabe erarbeitet (vgl. Abb. IV.3). Von Seiten der Montagen-Führung wurde das Hauptziel des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes in dem Stichwort „Empowerment“ gesehen. Darunter sollte die Ermächtigung der Meister verstanden werden, die personellen, strukturellen und technischen Veränderungen selbstständig und selbstbewusst zu betreiben.

<p><b>1. Mittel</b> Betrachtung des Einzelnen als „Kostenfaktor“, „Einsatzgröße“, „Instrument“, „Parameter“</p> <p><b>2. Gleichbehandlung aller</b> Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte</p> <p><b>3. Distanz</b> Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit</p> <p><b>4. Fremdbestimmung</b> Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung</p> <p><b>5. Spezialisierung</b> „Fachmann“ sein, um bei Sachproblemen kompetent zu entscheiden</p> <p><b>6. Gesamtverantwortung</b> Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen</p> <p><b>7. Bewahrung</b> Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität</p> <p><b>8. Konkurrenz</b> Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggression, Konflikt</p> <p><b>9. Aktivierung</b> Antreiben, drängen, motivieren, begeistern</p> <p><b>10. Innenorientierung</b> Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren, Mittelpunkt, Identifikationszentrum sein</p> <p><b>11. Zielorientierung</b> Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren</p> <p><b>12. Belohnungsorientierung</b> Tauschbeziehung etablieren, mit Belohnung/Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive</p> <p><b>13. Selbstorientierung</b> Eigene Interesse und Ziele verfolgen</p>	<p><b>Zweck</b> Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel, „Mensch im Mittelpunkt“</p> <p><b>Eingehen auf den Einzelfall</b> Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen</p> <p><b>Nähe</b> Wärme, „Verbrüderung“, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlen</p> <p><b>Selbstbestimmung</b> Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbstständigkeit</p> <p><b>Generalisierung</b> Einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen</p> <p><b>Einzelverantwortung</b> Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern</p> <p><b>Veränderung</b> Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit</p> <p><b>Kooperation</b> Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich</p> <p><b>Zurückhaltung</b> Sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten</p> <p><b>Außenorientierung</b> Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen</p> <p><b>Verfahrensorientierung</b> Die „Wege zum Ziel“ vorgeben und kontrollieren</p> <p><b>Wertorientierung</b> Auf die Verinnerlichung von Normen und Werten drängen, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive</p> <p><b>Gruppenorientierung</b> Kompromisse/übergeordnete Ziele anstreben</p>
---	---

Abb. IV.3: Das Dilemma der Personalführung (in Anlehnung an Zaleznik, 1975)

## **2 Beratungssystem, Projektorganisation und Lernsettings**

Die Aufbauorganisation, die Struktur sowie die Form der Arbeitsorganisation wurden ausführlich im Abschnitt III dieser Arbeit dargestellt. Die Arbeitsorganisation wird maßgeblich vom Produktionssystem geprägt (vgl. III.1.4).

### **2.1 Das Beratungssystem**

Das Beratungssystem besteht aus dem Auftraggeber, der Zielgruppe und den Beratern.

#### **Auftraggeber**

Die Promotor- bzw. Agentenrolle (vgl. Gebert, 1995, S. 485) im Projekt „Förderung der Führungskompetenz“ nahm der Cost Center-Leiter wahr. Gleichzeitig war er Auftraggeber und erster Ansprechpartner, wenn es um die Projektabstimmung auf übergeordneter Ebene ging. Das erweiterte auftraggebende System bestand zusätzlich aus den 4 Abteilungsleitern und dem Unterabteilungsleiter, der die internen Berater des Projektteams führte. Die Mitglieder des auftraggebenden Systems und des Beratersystems trafen sich mindestens einmal pro Quartal in einem Projektsteuerkreis, um sich über den Projektverlauf zu informieren und diesen zu diskutieren. Die Kommunikation mit dem Auftraggeber fand in deutlich kürzeren Abständen statt.

#### **Zielgruppe**

Die Zielgruppe des Personalentwicklungsprojektes waren die Meister im CC Montagen; die Zielgruppe des Organisationsentwicklungsprojektes war das gesamte Cost Center. Die Meisterebene besteht aus ca. 160 Meistern. Strukturgebendes Element und Herzstück des Projektes waren die Meisterlernteams. In ihnen bildeten die Meister bereichsübergreifende Gruppen. Im Wechsel von drei Wochen nahm jeder Meister an einem Meisterlernteam teil, das jeweils vier Stunden in der regulären Spätschicht von 16.00 bis 20.00 stattfand. Es wurden insgesamt 12 Meisterlernteams implementiert.

#### **Berater**

Das Beraterteam setzte sich aus jeweils 3 Beratern der Volkswagen Coaching GmbH (VW CG) und 3 internen Beratern des CC Montagen zusammen. Die Rollen zwischen den internen und externen Beratern waren anfangs deutlich differenziert, näherten sich aber während des Projektes immer mehr an. Grundsätzlich arbeiteten die Berater in einer 2-er Konstellation (interner und externer Berater), die jeweils 2-4 Meisterlernteams betreute. Ziel der Kombination zwischen internen und externen Beratern war ein Know-how-Transfer zwischen der VW CG und des CC Montagen über das Projektende hinaus. Durch die internen Prozessbegleiter fand eine Fokussierung auf die Innenperspektive des Kundensystems statt, womit ein starker Praxisbezug gewährleistet war. Dieser ermöglichte in Kombination mit der Außensicht und dem konzeptionellen, methodischen und theoretischen Know-how der Berater der VW CG eine an den spezifischen Bedürfnissen des auftraggebenden Systems orientierte Vorgehensweise.

## 2.2. Die Projektphasen

Der Gesamtprozess des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes war auf drei Jahre angelegt. Der Prozess startete mit ersten Abstimmungsgesprächen Anfang 2000. Die Berater der VW CG zogen sich planmäßig aus dem Projekt im August 2003 zurück und übergaben die Gesamtverantwortung für das Projekt den internen Beratern des CC Montagen.

Das eigentliche Projekt der „Entwicklung von Führungskompetenz für Meister“ umfasste 3 Kernphasen (vgl. Abb. IV.4):

1. Phase: Aufbau von Meisterlernetams
2. Phase: Diagnose des Führungsverhaltens
3. Phase: Prozessorientierte kollektive und individuelle Beratung.

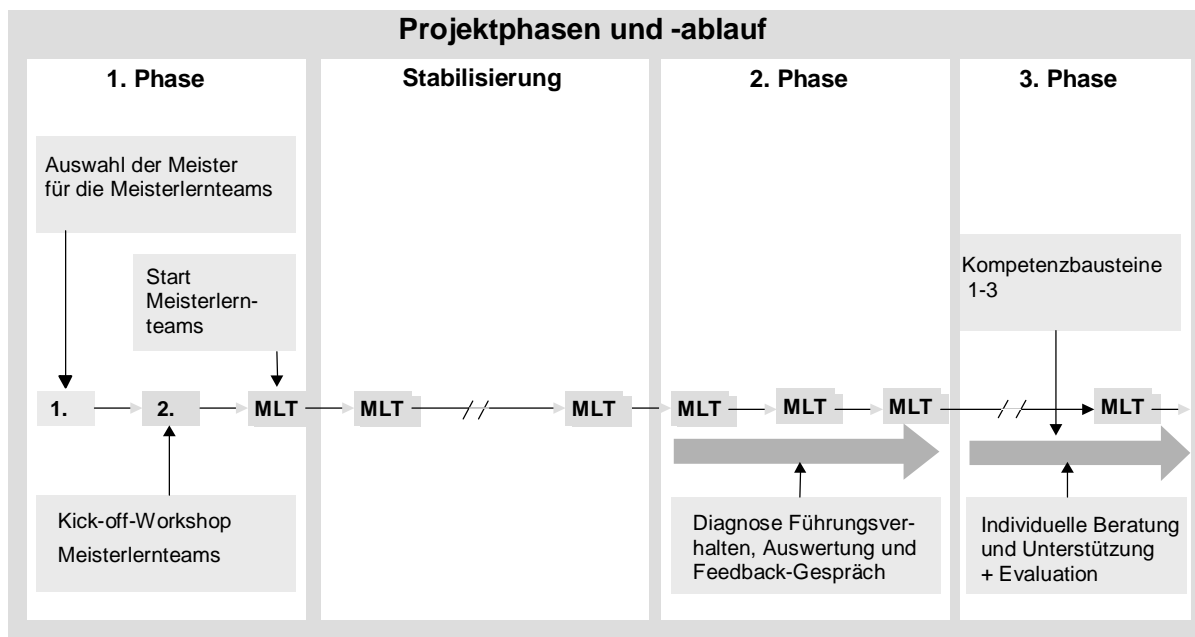


Abb. IV.4: Übersicht der Projektphasen (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 06/2000)

Vor dem eigentlichen Projektstart gab es eine Projektvorphase. Diese Vorphase umfasste die Anfrage durch den Auftraggeber an die VW CG, die Angebotserstellung durch das Veränderungsmanagement, einen eintägigen Workshop mit den Führungskräften des CC Montagen und eine Informationsveranstaltung über die Ziele und die Vorgehensweise des Projekts für Unterabteilungsleiter und Meister. Die Phase 1 war geprägt durch die Benennung der ersten 70 Meister, die an den Meisterlernetams teilnehmen sollten. Die Benennung erfolgte aufgrund organisatorischer Überlegungen (es sollten möglichst Meister aus allen Abteilungen und Bereichen vertreten sein). Die 70 Meister nahmen an einem zweitägigen Kick-off-Workshop teil. Im Anschluss daran starteten die Meisterlernetams. In der nachfolgenden Stabilisierungsphase wurden die Meisterlernetams als fester Bestandteil der zeitlichen sowie organisationalen Struktur des Cost Centers implementiert. Nach dem dies gelungen war, schloss sich die Phase 2 mit der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens an. Darauf folgte die Phase 3 mit der individuellen Praxisberatung vor Ort und den Kompetenzbausteinen auf kollektiver Ebene. Flankiert wurden die Projektphasen von einer durchgängigen Evaluation und einem kontinuierlichen Informationsaustausch mit der Führungsebene. Der zeitliche Ablauf der einzelnen Projektaktivitäten und Maßnahmen findet sich in Abb. IV.5



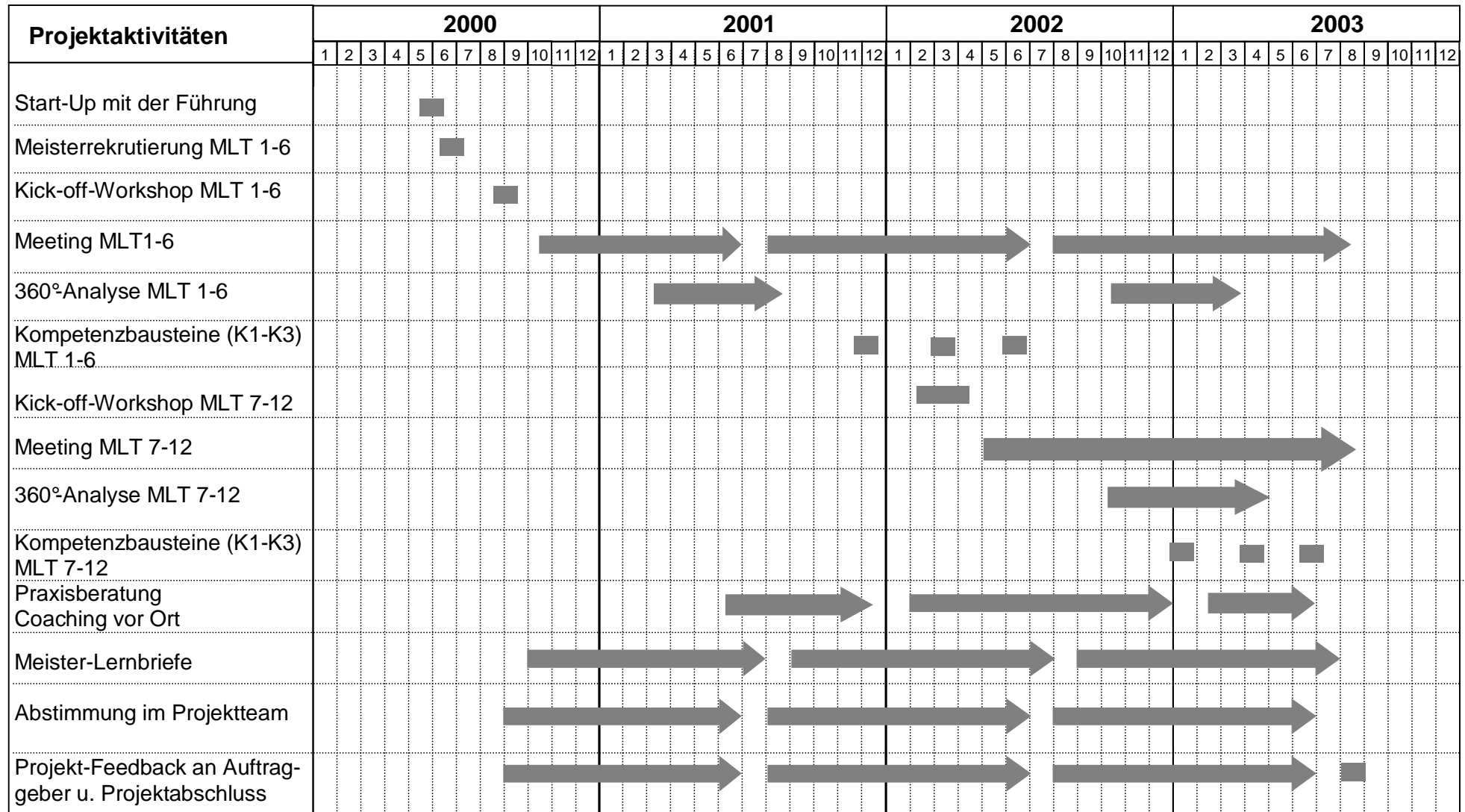


Abb. IV.5: Die Projektaktivitäten im zeitlichen Verlauf

## 2.3 Das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt als Ort des Lernens

Ein maßgebliches Erfolgskriterium des Projektes ist der Transfer des Erlernten in die Führungspraxis der Meister. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden die Lernsettings analog den Empfehlungen von Baldin & Ford (1988) gestaltet. Dazu gehören

- eine möglichst hohe Übereinstimmung der Stimulus- und Responseelemente zwischen Lern- und Reproduktionssituation, was für Personalentwicklungsmaßnahmen near-the-job sowie der Simulation konkreter Aufgaben aus dem Führungsalltag spricht
- Stimulusvariabilität (d. h. eine breite Anzahl unterschiedlicher Trainingsmethoden)
- die bewusste Gestaltung der Erprobungs- und Übungsbedingungen, wie umfangreiche Feedbackprozesse und das verteilte Lernen über einen längeren Prozess.

Der gesamte Personal- und Organisationsentwicklungsprozess zeichnete sich durch eine Vielfalt bezüglich der „Lernräume“ aus. Es wurde versucht, den unterschiedlichen Lerntypen und den speziellen Anforderungen der Zielgruppe „Industriemeister“ gerecht zu werden. Dies bedeutete aktivierende Settings zu entwickeln und anzubieten (vgl. Tab. IV.1).

Tab. IV.1: Aktivierende Lernmethoden (Decker, 1984, S. 347)

Aktivierende Lernmethoden		
Wandel von:	⇒	nach:
systematischer Wissensvermittlung	⇒	Problemlösen
nachvollziehendem Lernen	⇒	Selbstgestaltung, Selbstorganisation
Reflexion und rezeptivem Lernen	⇒	reflektierendem Handeln und entdeckendem Lernen
fehlender Betroffenheit	⇒	aktiver Teilnahme und Motivation
angepasstem Lernen	⇒	ich- und lustbezogenem Lernen
individuellem Lernen	⇒	sozialem Lernen
theoretisch-systematischem Lernen	⇒	anwendungsbezogenem Lernen
Informationskonsum	⇒	eigenständiger Informationsbeschaffung und -verarbeitung
Klassenzimmer-Lernen	⇒	Lernortpluralität

In Anlehnung an Kolbs Prozessmodell des experimentellen Lernens (Kolb, 1984, S. 42) wurde versucht, die vier Wissenssebenen (konkreter, reflexiver, abstrakter und aktiver Bereich) auf die Gestaltung der Lernsettings im Projekt zu übertragen. Dies bedeutete, die Unterschiedlichkeit der Zielgruppe in Bezug auf Geschwindigkeit, Stil, Gewohnheit, Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmechanismen sowie Inhaltsebene zu berücksichtigen und einen mehrdimensionalen Ansatz in Form von unterschiedlichen Lernsettings zu verfolgen. Gleichzeitig wurde versucht, bei der Gestaltung der Lernsettings eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen dem Lernsetting und dem unter den Meistern am häufigsten vertretenden Lernstil zu realisieren. Es wurde davon ausgegangen, dass ein Großteil der Meisters als Akkomodierer aktives Experimentieren und konkrete Erfahrung bevorzugt (vgl. Kolb, 1984, S. 72ff.). Daher wurden an der Praxis orientierte, aktivierende Lernsettings gewählt, die konkretes Erfahrungs- und Umsetzungslernen fördern.

Die inhaltliche und thematische Gestaltung der Lernsettings sowie der Lerninhalte richteten sich nach folgenden Prinzipien:

- **Aktualität:** Häufig wurden Themen aufgrund aktueller Ereignisse behandelt, z.B. im Zusammenhang mit einem Modellanlauf das Thema „Schnittstellenmanagement“.
- **Ich-Nähe:** Über individualisierte Übungen, Rollenspiele und die Methoden der Kollegialen Beratung wurde versucht, spezifisches Wissen vor dem individuellen Erfahrungshintergrund und der Persönlichkeit der Teilnehmer zu generieren (vgl. Decker, 1984, S. 317).
- **Prozessorientierung:** Themen die von Teilnehmern aus den Erfahrungen im Führungsalltag eingebracht wurden, wurden aufgegriffen und falls möglich noch in derselben Einheit behandelt.
- **Lebens-Nähe:** Vermitteltes Wissen in Form von Theorien wurde grundsätzlich mit den Erfahrungen im Arbeitsalltag abgeglichen und auf seine Umsetzbarkeit geprüft (vgl. Decker, 1984, S. 317).
- **Relevanz:** Die Auswahl der Themen geschah aufgrund der Ziele der Maßnahme und der Wünsche des Auftraggebers, wobei die Relevanz der Themen von den Teilnehmern prozesshaft überprüft wurde.
- **Teilnehmerzentrierung:** Der Lernstoff baute auf den Vorkenntnissen und dem Vorwissen der Teilnehmer auf (vgl. Decker, 1984, S. 313). Der Erfahrungshorizont der Teilnehmer im Sinne von Praxisbezug, konkreter Erfahrung und Anwendungsorientierung fand eine starke Berücksichtigung (vgl. Decker, 1984, S. 335).

### 2.3.1 Theorien des individuellen Lernens als Grundlage zur Gestaltung der Lernsettings

Einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung des Projektes hatten die Theorien des individuellen und organisationalen Lernens. Individuelles Lernen ist der Vorgang, durch den eine Aktivität im Gefolge von Reaktionen des Organismus auf eine Umweltsituation, im Sinne einer Erfahrung entsteht oder verändert wird. Demnach bezieht sich Lernen auf den längerfristigen Wandel des Verhaltens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Grund von Erfahrung oder Übung. Lernen findet daher nur statt, wenn sich die Art der Aktivitätsänderung nicht durch angeborene Reaktionstendenzen, Reifung oder zeitweilig organismische Zustände wie z.B. Ermüdung oder Drogen erklären lässt (vgl. Bower & Hilgard, 1984a, S. 31). Die Forschungen zu individuellem Lernen sind umfangreich. Bedeutende Ansätze sind z.B.:

- Klassisches Konditionieren (Watson & Rayner, 1920; Pawlow, 1927)
- Instrumentelles Konditionieren (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)
- Kognitive Theorien (Tolman, 1948; Hacker, 1973)
- Beobachtungslernen (sozial-kognitiv) (Bandura, 1976).

Eine ausführliche Darstellung der Lerntheorien findet sich in den einschlägigen Psychologischen Lehrbüchern: Bower & Hilgard (1984a, 1984b); Lieberman (1993); Lefrancois (1994); Edelman, (2000) und Mazur (2004).

Die Theorien zum **Reiz-Reaktionslernen** waren in Verknüpfung mit den unterschiedlichen Menschenbildern die Grundlage für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens der Meis-

ter. Als Lerngegenstand im Hinblick auf das Führungsverhalten der Meister wurden z.B. folgende Fragen bearbeitet und diskutiert:

- Sind Reiz-Reaktions-Theorien eine gute Grundlage für die Gestaltung des Führungsverhaltens und wie gut passen sie zur Kultur der Organisation?
- Wo lassen sich Verstärkungs- und Bestrafungsmechanismen auf struktureller und prozessualer Ebene in der Organisation wiederfinden?
- Welche Erfahrungen haben die Meister selbst mit klassischem und operantem Konditionieren in der Organisation gemacht?
- Über welche Verstärkungs- und Bestrafungsinstrumente verfügen die Meister, um das Mitarbeiterverhalten zu beeinflussen und welche Erfahrungen wurden mit dem Einsatz dieser Instrumente gesammelt?

Die **kognitive Lerntheorie Banduras** (1976) war in Verknüpfung mit den unterschiedlichen Theorien zur Motivation eine Grundlage für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens der Meister. Im Mittelpunkt stand dabei die „*Antezedenz-Verhaltens-Konsequenzen-Beziehung*“, die von unterschiedlichen Führungstheorien aufgegriffen wurde (Staehele, 1991, S. 354).

### **2.3.2 Theorien des kollektiven und organisationalen Lernens als Grundlage zur Gestaltung der Lernsettings**

Die Grundannahmen der Theorien, die unter den kollektiven und organisationalen Lerntheorien subsummiert werden (vgl. Dierkes, Berthoin Antal, Child & Nonaka, 2003) haben eine besondere Relevanz für das Projekt. Organisationales Lernen bezieht sich auf **kollektive Vorstellungen über die Organisation** (vgl. Kim, 1993), d.h. auf die gemeinsame Schnittmenge der in den cognitive maps abgespeicherten Informationen, wie die Organisation funktioniert (z.B. welche Interaktionsspielregeln gelten). Für die Gestaltung der Lernsettings bedeutete dies eine Lernform zu wählen, in denen sich die Meister über ihre cognitive maps austauschen sowie diese überprüfen und weiterentwickeln konnten.

**Unbewusste Handlungstheorien** (Argyris, 1982) bilden häufig die Grundlagen für individuelles und kollektives Verhalten in Organisationen und sind nur sehr schwer zu beeinflussen bzw. zu verändern. Sie verhindern das Verlernen und somit auch die Erneuerung von Verhaltensweisen (vgl. Hedberg, 1981), solange sie unbewusst bleiben. Ein wichtiger Prozess im Projekt war es, die unbewussten Theorien der Meister über die Kultur der Organisation sowie ihre Einstellungen bewusst zu machen.

**Der Prozess der Wissensgenerierung** wird innerhalb der Theorien zum kollektiven oder organisationalen Lernen häufig auf Problemlösungsprozesse beschränkt. Im Projekt wird der Prozess der Wissensgenerierung auf alle Arten der Entstehung organisationalen Wissens bezogen. Dabei können die unterschiedlichen Ansätze zur Beschreibung organisationalen Wissens durchaus parallel bestehen und je nach Fokus eingesetzt werden. Die Abbildung IV.6 hat die unterschiedlichen Aspekte der Modelle des Wissensgenerierungsprozesses, wie er bei Dewey (2002), Deming (1986), Kolb (1984), Foy (1997) und Pedler (1991) beschrieben wird, miteinander verknüpft (vgl. Abb. IV.6). Dabei wird der Fokus auf das Problemlösen

als Wissensgenerierungsprozess bewusst auf Verhaltensstrategien und konzeptuelle Elemente ausgedehnt, die nicht der Lösung eines spezifischen Problems dienen. Der Kollektivierungsprozess der Wissensgenerierung (d.h. das gemeinsame Generieren von Wissen durch Mitglieder einer Organisation) kann über unterschiedliche Kommunikationssettings parallel zu den Stufen (Erfahren, Prüfen, Planen, Handeln und Entscheiden) im Prozess erfolgen.

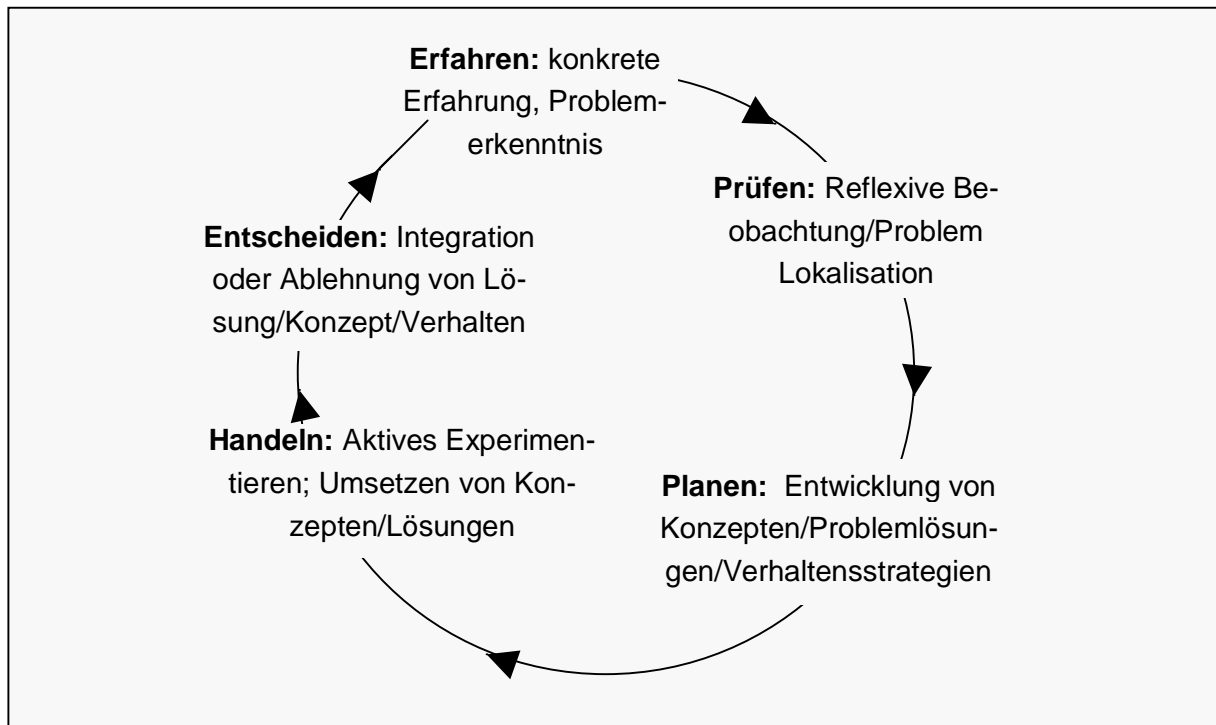


Abb. IV.6: Der Wissensgenerierungsprozess

Das neu entstandene Wissen kann in Anlehnung an Bateson (1985) und Argyris & Schön (1996) bezüglich dreier qualitativ unterschiedlicher Ebenen differenziert werden. **Anpassungslernen** (single-loop learning) findet durch die direkte Fehler- und Handlungskorrektur an den Gestaltungselementen der Organisation statt. **Veränderungslernen** (double-loop learning) erfolgt durch die Weiterentwicklung von zentralen organisationalen Werten, Normen und Standards. Dabei verändert sich sowohl die kognitive Ebene als auch die dingliche Ebene der Organisation. **Prozesslernen** (Deutero-Lernen) verändert die den Anpassungsprozessen zugrundeliegenden Handlungsprinzipien durch Reflexion. So kann innerhalb des Prozesslernens der Wissensgenerierungsprozess selbst zum Analysegegenstand werden, z.B. bezüglich der Art und Weise der Informationsauswahl oder der Art der Speicherung bzw. des Abrufs von Wissen. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, welche unterschiedlichen Lernformen beim organisationalen Lernen auftreten können und welche Unterschiede es, bezogen auf die Qualität und die Nachhaltigkeit der Lernergebnisse gibt. Lernen erfolgt am ehesten in der **Auseinandersetzung mit konkreten Vorgängen und Verhalten** (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Auf ihrer Grundlage werden Handlungsregeln und Konzepte ausgebildet, die neue Verhaltensweisen hervorbringen und stärken können. Für die bewusste Gestaltung organisationaler Lernprozesse kommt vor allem Lernen II und Lernen III in Betracht. Lernen I

ist ein häufig autonom stattfindender Prozess, der keiner konkreten Gestaltung bedarf. Lernen II (Deutero Lernen) ist in den meisten Unternehmen verankert. Es bedarf allerdings konkreter Settings, diesen Prozess zu gestalten. Klassische Orte, an denen Deutero Lernen stattfindet sind TQM-Teams, Teamgespräche und allgemeine bzw. projektbezogene Problemlösegruppen. Lernen III erfolgt z.B. in Form von Strategieentwicklungen oder bewussten Kulturveränderungsprozessen. Die Planung und Durchführung umfassenderer Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen lässt sich auch unter Lernen III subsummieren. In der Praxis ist es notwendig, zwischen den Ebenen zu differenzieren und spezifische Settings anzubieten. Eine Oberflächenkorrektur auf Handlungsebene durch single-loop learning findet häufig autonom auf individueller oder kollektiver Ebene statt. Beispiele für initiierte Settings sind KVP-Workshops, Projektgruppensitzungen und ähnliches. Eine Tiefenkorrektur des Wissens, d.h. die Veränderung von Werten, Normen und Strategien kann nur im Konsens mit Führungskräften bzw. dem Management geschehen. Klassische Settings, um an der Tiefenstruktur des Wissens zu arbeiten, sind Strategiewerkshops und Zukunftswerkstätten. Prozesslernen kann am ehesten in einem reflektorisches Setting ohne direkten Auftrag zur Output-Generierung erfolgen (z.B. innerhalb von Führungsforen).

Bei der Ausgestaltung des Projektes finden sich diese Erkenntnisse als Designelemente und Zielstellungen in den unterschiedlichen Lernsettings wieder. Ein Ziel war es z.B., die cognitive maps über die Gestalt der Organisation, ihren Zweck, ihre Ziel und ihre Interaktionsprozesse bewusst zu machen (vgl. March & Olsen, 1990). Dabei wurde auch die starke Verknüpfung der Meisterrolle mit den cognitive maps der Meister und der Stellenwert dieser Verknüpfung in der Organisation deutlich. Ein anderes Ziel war der Prozess des Teilens sowie des Abgleichs individueller Bilder der Organisation und damit der Schaffung einer gemeinsamen Realität zwischen den und innerhalb der Hierarchiestufen. Durch die unterschiedlichen Settings wurde der Transfer impliziter Handlungstheorien in explizite gefördert (vgl. Nonaka, Toyama & Byosiére, 2003). Hierbei handelt es sich um einen Prozess, der außerhalb der Settings sonst kaum in der Organisation stattfindet, für die Professionalisierung des Führungsverhaltens aber eine hohe Bedeutung hat. Die Lernsettings wurden bewusst multimethodal gestaltet, um die Heterogenität der Präferenzen der Lernstimuli zu berücksichtigen. Insgesamt wurde der Zielgruppe (Meister in der Produktion) entsprechend auf einen sehr hohen Praxisbezug geachtet und das Lernen an konkreten Fällen aus dem Arbeitsalltag präferiert.

### **2.3.3 Die Lernsettings innerhalb des Projektes**

Ziel des didaktischen Konzepts war es, einen hohen Beteiligungs- und Mitgestaltungsgrad der Meister zu realisieren. Der Lernprozess wurde in der Planungsphase unterschiedlich stark strukturiert. Je nach Setting gab es vollstrukturierte, halbstrukturierte und offene Lerneinheiten. Die Entscheidung für bestimmte Lerninhalte wurde je nach Setting von den Beratern, den Teilnehmern oder im gemeinsamen Konsens getroffen. Die Auswahl der Methoden und Settings wurde von den Beratern vorgenommen (vgl. Tab. IV.2). Die interpersonalen Beziehungen der Teilnehmer untereinander wurden in Kleingruppenarbeiten gefördert.

**Lernen durch kollegialen Austausch** soll die Entstehung der kognitiven Wissensbasis der Organisation (vgl. Pautzke, 1989) unterstützen und zur Generierung neuen organisationalen Wissens beitragen. Kollektives Lernen zeichnet sich durch seinen sozialen Kontext aus. Bandura (1976) betont, dass sich die Ergebnisse verschiedener individueller Lernprozesse in Gruppen zu neuen Verhaltensmodellen verbinden können und somit evolutionäre Entwicklungen im Verhaltensrepertoire möglich sind. Als Gruppe wird hier eine Anzahl von mehr als zwei Individuen aufgefasst, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen (vgl. Schneider, 1975):

- physische Nähe im Sinne direkter Interaktionsmöglichkeiten
- gemeinsame Ziele, Werte und Normen
- eine Rollen- und Statusdifferenzierung innerhalb des Sozialgefüges
- die gegenseitige Beeinflussung des Verhaltens und Handelns
- ein relativ langfristiges Überdauern des Zusammenseins
- die Selbstwahrnehmung als Gruppe (Wir-Gefühl).

Nadler, Hackmann & Lawler (1979, S. 102) haben den individuellen und organisationalen Nutzen der Gruppenarbeit aufgezeigt. Ein besonderer Nutzen kommt der Gruppe als Ort des Lernens zu. Arbeitsgruppen sind nach Esser (1992) eine Mischform der Erfüllung der Funktionsprinzipien Gruppe und Organisation. Senge (1990, S. 19) geht davon aus, dass Gruppenlernen von entscheidender Bedeutung für die Lernende Organisation ist. Für ihn bilden Gruppen und nicht Individuen die elementare Lerneinheit in Organisationen. In Anlehnung an Mills (1974), Senge (1993), Pawlowsky, (1992) sowie Nonaka & Takeuchi (1995) haben Gruppen innerhalb des organisationalen Lernens zwei Funktionen:

- eine Transferfunktion, die bedingt, dass individuelles Wissen über Gruppen in Organisationen integriert wird
- eine kollektive Lernfunktion, d. h. die Gruppe lernt im Sinne eines kollektiven Lernprozesses, dessen Ergebnis auf Gruppenebene vorliegt und zum organisationalen Lernen beiträgt.

**Lernen durch Feedback** dient dem Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild und der Selbstaktualisierung.

**Lernen durch Praxiserfahrung und Reflexion** soll vor allem der reflexiven Interpretation konkreter Informationen und Erfahrungen aus der Umwelt sowie der Organisation dienen. Im Mittelpunkt stehen das aktive Experimentieren und die bewusste Gestaltung von Interaktionsfeldern sowie die anschließende systematische Auswertung der Erfahrungen. Dabei wird von der Erfahrung ausgegangen, dass Lernen am ehesten in der Auseinandersetzung mit konkreten Vorgängen und Verhalten erfolgt, auf deren Grundlage Handlungsregeln und Konzepte ausgebildet werden, die neue Verhaltensweisen hervorbringen können.

**Lernen durch Theorievermittlung** unterstützt den Aufbau eines tieferen theoretischen Verständnisses in Form von Konzepten und Wissen. Es bildet die Grundlage für die drei anderen Lernprozesse.

Tab. IV.2 Die Lernsettings und Methoden des Projektes

<b>Lernen durch kollegialen Austausch</b>	
Meisterlernetams	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogische Kommunikationsverfahren</li> <li>- Kollegiale Beratung/Supervision</li> <li>- Patenschaften</li> <li>- Vorstellung kritischer Führungssituationen</li> <li>- Diskussion und Austausch über aktuelle Situation und Führungsalltag</li> </ul>
Projekte in den Peergroups	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitätsteams</li> <li>- Qualitätsteams</li> </ul>
<b>Lernen durch Feedback</b>	
Kollegiales Feedback in den Settings	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meisterlernetam</li> <li>- Kompetenzbausteine</li> </ul>
360-Grad-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback durch die Vorgesetzten</li> <li>- Feedback durch die Mitarbeiter</li> <li>- Selbsteinschätzung</li> </ul>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback durch die Berater aufgrund von Verhaltensweisen im Führungsalltag und im gesamten Lernsetting</li> </ul>
<b>Lernen durch Praxiserfahrung und Reflexion</b>	
Übungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückkehrgespräch</li> <li>- Konfliktgespräch</li> <li>- Zielvereinbarungsgespräch</li> <li>- Problemlösetechniken</li> <li>- Visualisierungstechniken</li> <li>- Checklisten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsdiagnose</li> <li>- Schnittstellenanalyse</li> <li>- Zielpriorisierung</li> <li>- ABC-Analyse</li> </ul> </li> </ul>
Vorsätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung von selbstgesetzten Aufgaben und Reflexion</li> <li>- Begehungen und Projektarbeit vor Ort</li> </ul>
<b>Lernen durch Theorievermittlung</b>	
Meisterlernbriefe und Theorieinput	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führen mit Zielen</li> <li>- Zeitmanagement</li> <li>- Selbstmanagement</li> <li>- Kommunikation und Gesprächsführung</li> <li>- Umgang mit Konflikten</li> <li>- Verhalten von Gruppen</li> <li>- Mitarbeiterverhalten in Organisationen</li> <li>- Motivation</li> <li>- Menschenkenntnis</li> <li>- Führungsverhalten</li> </ul>
Referenten u. Gäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalwesen</li> <li>- Qualitätssicherung</li> <li>- Gesundheitszentrum</li> <li>- Ideenmanagement</li> </ul>

Aufgrund der Lernsettings (vgl. Tab. IV.2) wurde der Transfer impliziter Handlungstheorien in explizite gefördert. Die Lernsettings wurden bewusst multimethodal gestaltet, um die Heterogenität der Präferenzen der Lernstimuli zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen Settings lassen sich nach offener und geschlossener Lernsituation differenzieren. Hierbei können ferner selbstbestimmte und obligatorische Lerninhalte unterschieden werden. Durch die Kombination von offenen und geschlossenen Lernsituationen konnte der Ansatz des ganzheitlich problemorientierten Lernens (vgl. Decker, 1984, S. 319) umgesetzt werden.



## **2.4 Die Grundsätze der Beratung und des Interventionsverhaltens der Berater**

Das beraterische Handeln wird durch die Kultur des Kundensystems sowie die Werte und Überzeugungen des Beratersystems geprägt. Letztere werden in den Beratungsgrundsätzen des Veränderungsmanagements der VW CG deutlich, denen die externen Berater angehören. Das Veränderungsmanagement (VM) versteht sich als Anbieter von qualitativ hochwertiger Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen über alle Hierarchiestufen entlang des gesamten Geschäftsprozesses. Die Zielgruppe sind alle Bereiche der VOLKSWAGEN AG und Kunden außerhalb des Konzerns. Die Aufgaben und das Beratungsverständnis des Veränderungsmanagements werden in dem folgenden Profil (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 2003) deutlich.

### **„Leistungsspektrum:**

- *Reorganisation von Geschäftsprozessen*
- *Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsprozessen*
- *Aufbau und Beratung von Führungskompetenz*
- *Wissenstransfer und Innovationsmanagement*
- *Projektmanagement, Informations- und Kommunikationskonzepte*
- *Implementierung von Teamorganisation und Zielvereinbarungssystemen*
- *Qualifizierung zum Prozessberater*
- *Konfliktberatung.*

### **Kundenorientierung:**

- *Wir sind für unsere Kunden die Ansprechpartner für Veränderungsprozesse und erschließen ihnen den Zugang zum gesamten Know-how der VW CG.*
- *Wir identifizieren für unsere innovativen Lösungen potenzielle Kunden und bieten ihnen das erworbene Know-how aktiv an.*
- *Wir erweitern unsere Kompetenz um kundenspezifische Anforderungen.*
- *Wir entwickeln innovative Produkte orientiert am zukünftigen Kundenbedarf.*

### **Beteiligungsansatz:**

- *Wir entwickeln in Zusammenarbeit mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte.*
- *Wir setzen gemeinsam mit den Kunden diese Konzepte vor Ort um.*
- *Wir legen großen Wert darauf, alle Beteiligten über alle Hierarchieebenen hinweg von Anfang an in den Veränderungsprozess einzubeziehen und ihre Potenziale zu nutzen.*
- *Wir sorgen gemeinsam mit unseren Kunden für Transparenz und Akzeptanz im Prozess.*
- *Wir sichern den Transfer speziellen Methodenwissens an Schlüsselpersonen, indem wir interne Prozessberater, Projektteams und Projektleiter qualifizieren.*

### **Befähigungsansatz:**

- *Wir befähigen unsere Kunden, die umgesetzten Prozesse eigenständig und qualitativ hochwertig weiterzuführen und sichern dadurch die Nachhaltigkeit.*
- *Wir befähigen Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte zur Gestaltung von Veränderungsprozessen durch Mitarbeit auf Zeit als Berater im VM-Team.“*

Das Beraterverhalten wird vom Modell der Zwei-Weg-Kommunikation (vgl. Decker, 1984, S. 316) und der partizipativen Gestaltung der Lerninhalte durch die Teilnehmer (vgl. Abb. IV.7) geprägt.

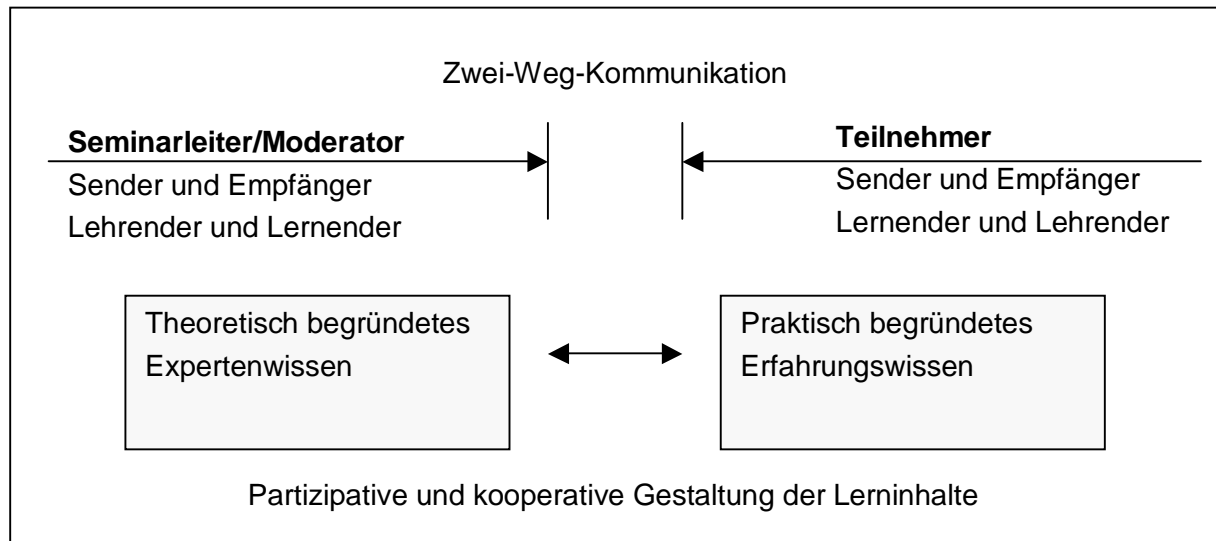


Abb. IV.7: Zwei-Weg-Kommunikation und partizipative Gestaltung der Lerninhalte (vgl. Decker, 1984, S. 316)

Im dargestellten Personal und Organisationsentwicklungsprozess war die Formulierung der Rollen und die Herausarbeitung von Interaktionsprinzipien mit dem Klientensystem indiziert. In der Beziehungsgestaltung zwischen Beratern und Teilnehmern kamen folgende Prinzipien zum Tragen (vgl. Decker, 1984, S. 312ff.):

- Prinzip der Freiwilligkeit und Selbstverantwortung der Teilnehmer
- Prinzip der Erfahrungsbezogenheit (Berücksichtigung der organisationalen Gegebenheiten)
- Prinzip der wirkungs- bzw. sinnvollen Lerngegenstände (vor allem der Praxisrelevanz)
- Prinzip der Rollenklarheit (die Berater machten ihre jeweilige Rolle im Setting klar)
- Prinzip der Methodentransparenz (Ziele und Vorgehensweise aller eingesetzten Methoden wurden erklärt).

Folgende Grundsätze des Beraterverhaltens wurden gegenüber der Zielgruppe ‚Meister‘ und dem Auftraggeber explizit gemacht (VOLKSWAGEN Coaching GmbH, 08/2000):

- „Wir behandeln alle persönlichen Informationen vertraulich; diese werden nicht an Dritte weitergegeben (es sei denn der Betroffene wünscht dies).“
- Wir haben keinerlei fachliche oder disziplinarische Führungs- und Weisungsbefugnis.
- Die Berufs- und Führungsrolle der beteiligten Meister steht im Mittelpunkt.
- Alle Methoden und Konzepte, die wir verwenden, werden von uns offen und transparent dargelegt.
- Sie können uns als unabhängige, nicht im Fertigungsprozess eingebundene Personen für Rückmeldungen und Anregungen nutzen.“

### 3 Interventionsbausteine und Konzeptelemente

Im Folgenden werden die im Projekt realisierten Maßnahmen und Interventionen vorgestellt. Um Übersichtlichkeit zu schaffen, die Orientierung zu erleichtern und den Umfang zu begrenzen, werden die einzelnen Maßnahmen mit Hilfe der Parameter: Zielsetzung, Teilnehmerkreis, Organisation, Theoretischer Hintergrund und Inhalt zumeist in Aufzählungsform dargestellt.

#### 3.1 Start-Up Workshop mit den Führungskräften

Als erste größere Intervention innerhalb des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes wurde ein Start-Up Workshop (WS) mit den Führungskräften des CC Montagen durchgeführt.

##### Zielsetzung

- Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses von dem Konzept "Weiterentwicklung der Führungskompetenz der betrieblichen Vorgesetzten"
- Erarbeiten von Kriterien für die Führungsaufgaben der Meister, Produktionsprozessleiter und Fertigungskoordinatoren
- Festlegen von Auswahlkriterien für die Teilnehmer der Meisterlernteams
- Kennenlernen der Methode Kollegiale Fallsupervision
- Klärung der Rollen des Auftraggebers, der Berater und Teilnehmer
- Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur weiteren Vorgehensweise.

##### Teilnehmerkreis

Der Teilnehmerkreis setzte sich aus den Entscheidungsträgern und Promotoren des Prozesses inklusive dem Betriebsrat und den internen sowie externen Beratern zusammen: Cost Center-Leiter, 3 Abteilungsleiter, 2 Fertigungskoordinatoren, Unterabteilungsleiter, interne Berater des CC Montagen, Mitarbeiter des Projektteams, Betriebsrat, Berater des Veränderungsmanagements (VW CG).

##### Organisation

Es handelte sich um einen eintägigen WS am 30.06.00, der unternehmensextern durchgeführt wurde.

##### Theoretischer Hintergrund der Settings und Methoden

Die Maßnahme Start-Up Workshop beruht auf dem klassischen Workshopansatz (vgl. Klebert, Schrader & Straub, 1991; Lipp & Will, 1998). „*Workshops sind Arbeitstreffen, in denen sich Leute in Klausuratmosphäre einer ausgewählten Thematik widmen*“ (Lipp & Will, 1998, S. 13). Die Teilnehmer arbeiten als Spezialisten oder Betroffene in einer Gruppe, an einer Aufgabe (mit mittel- oder langfristigem Wirkungsgehalt), außerhalb der Routinearbeit unter der Leitung eines Moderators mit einem Zeitbudget von einem halben bis zu mehreren Tagen (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 13).

Die Moderation des Workshops übernahm ein Berater des Veränderungsmanagements. Die beiden anderen externen Berater stellten aus der Expertenrolle heraus die Projektkonzeption vor und arbeiteten inhaltlich mit.

Die Moderatoren

- haben beraten und moderiert
- angeregt an und geordnet
- stellten Methoden zur Verfügung
- achteten darauf, dass nichts Wichtiges verloren geht
- spiegelten Prozesse zurück und gaben ihre Außensicht wieder.

Grundlage des Workshops waren

- die konsequente Visualisierung der Aufgaben, wie der Arbeitsergebnisse der Teilnehmer
- eine Teilnehmeraktivierung durch Gruppenarbeiten, Einzelarbeiten, einen Methodenwechsel und erlebnisorientierte Auflockerungsübungen
- ein positives offenes Klima und eine stark beteiligungsorientierte Vorgehensweise
- ein externer Rahmen (Räumlichkeiten außerhalb des CC Montagen)
- eine flexible, offene und prozessorientierte Planung (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 19).

Der Ablauf war an den klassischen Standardablauf für Workshops angelehnt (vgl. Lipp & Will, 1998, 22ff.). Folgendes Phasenmodell wurde dabei praktiziert:

1. Begrüßung der Teilnehmer
2. Vorstellen des Ablaufs und der Ziele des Workshops
3. Klärung der Erwartungen und Commitment über Ziele und Ablauf
4. Organisatorisches klären
5. Informationsphase und Grundlagen (z.B. Impulsreferat vom Auftraggeber von den Beratern)
6. Arbeitsphasen im Wechsel mit Präsentation der Ergebnisse
7. Bewerten und entscheiden
8. Maßnahmen ableiten
9. Weitere Vorgehensweise vereinbaren
10. Evaluation und Abschluss.

### **Inhalte**

- Impulsreferat zum Führungsverständnis des CC-Leiters (vgl. IV.2) mit anschließender Diskussion im Plenum
- Bearbeitung der Führungsdilemmata (Beispiele aus dem Führungsalltag des Meisters) in 2er-Gruppen, Visualisierung auf Metaplanwänden sowie anschließende Präsentation und Diskussion im Plenum
- Vorstellung der Grundlagen des Konzeptes zur Förderung der Führungskompetenz für Meister über einen Folienvortrag mit anschließender Diskussion (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 58ff.) und Modifikation des Konzeptes im Plenum

- Formulierung von Erwartungen an die Rolle und Aufgaben der Meister durch Einzelarbeit mittels Kartenabfrage, anschließende Präsentation im Plenum und Clustern der Karten (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 77ff.)
- Festlegung der Rahmenbedingungen der Meisterlernteams und des Auswahlprozesses durch Diskussion im Plenum.

Für die Zielerreichung war es wünschenswert, dass sich die Führungsebene intensiv mit dem Aufgaben- und Führungsspektrum des Meisters beschäftigte und im Anschluss die Erwartungen aus Abteilungsleitersicht an die Meister formuliert wurden. Dabei wurde dem Auftraggeber und den Führungskräften bei der Festlegung der Zielsetzung und der Konzeption des Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eine breite Basis zur Mitgestaltung eingeräumt. Als Ausgangspunkt wurde ein Impulsreferat eingesetzt, in dem der CC-Leiter sein Führungsverständnis vorstellte. In einer anschließenden Übung wurde das Dilemma der Personalführung (in Anlehnung an Zaleznik, 1975, vgl. Abb. IV.3) erarbeitet, da in diesem Modell die Herausforderung im Führungsalltag des Meisters gut zur Geltung kommt.

### **3.2 Informationsveranstaltung**

Es wurde eine Informationsveranstaltung für alle Beteiligten durchgeführt, in der das Personal- und Organisationsentwicklungskonzept vorgestellt wurde.

#### **Zielsetzung**

- Alle Führungskräfte, Unterabteilungsleiter und Meister des CC Montagen haben Kenntnis über die Ziele und den Verlauf des Prozesses.
- Die CC-Leitung hat sich öffentlich zu Ihrer Rolle als Initiator und Promotor des Prozesses bekannt sowie ihre Sicht bezüglich der Ausgestaltung der Führungsrolle kommuniziert.
- Für den Start-Up des Projektes melden sich 60-70 Meister auf freiwilliger Basis zur Teilnahme.
- Die Rollen des Auftraggebers, der Berater und der Teilnehmer im Prozess sind bekannt.

#### **Teilnehmerkreis**

Der Teilnehmerkreis setzte sich aus den direkt am Projekt Beteiligten, den vom Projekt direkt Betroffenen, den Entscheidungsträgern und Promotoren des Prozesses inklusive dem Betriebsrat sowie den internen und externen Beratern zusammen. Teilnehmer waren alle Führungskräfte, Unterabteilungsleiter und Meister des CC Montagen, Vertrauensleute und Betriebsräte. Es nahmen ca. 78% der Meister an der Informationsveranstaltung teil.

#### **Organisation**

Es wurden 6 Informationsveranstaltungen schichtbezogen durchgeführt, so dass alle Meister teilnehmen konnten. Die Informationsveranstaltung dauerte ca. 60 Minuten.

### **Theoretischer Hintergrund der Settings und Methoden**

Ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Durchführung eines Organisationsentwicklungsprojektes ist die möglichst frühe Information aller Beteiligten und Betroffenen mit dem Ziel, den Koordinationsprozess zwischen Individuum und Organisation einzuleiten (vgl. Argyris, 1957 und 1964). Auf das grundlegende Bedürfnis nach Information geht Weinert (1987, S. 32) ein. Eine frühzeitige Information aller Beteiligten verhindert Informationspathologien, wie das Entstehen von Gerüchten durch unzureichende Kenntnisse sowie macht- und interessenbedingte Verzerrungen des Inhalts aufgrund der Weitergabe der Information durch Dritte (Schuler, 1995, S. 431). Bei der Informationsveranstaltung wurde der Schwerpunkt auf die reine Informationsvermittlung gelegt. Die Settings zeichneten sich daher durch eine Ein-Weg-Kommunikation aus. Die Möglichkeit zum Dialog und zur Klärung von Fragen ergab sich jeweils zum Abschluss der Veranstaltung.

### **Inhalte**

Folgende Informationen und Inhalte wurden in der Informationsveranstaltung vermittelt:

- die Anforderungen des CC-Leiters die sich durch seine Ausgestaltung der Führungsrolle ergaben
- die Ziele aus Sicht des CC-Leiters und des Betriebsrates
- das Spannungsfeld der Führungsrolle des Meisters aus Sicht der Berater
- die Vorstellung der Ziele und des Nutzens des Projektes sowie die Vorgehensweise bei den Bausteinen Meisterlernteams, Beratung vor Ort und 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens durch Berater der Volkswagen Coaching GmbH
- die Klärung der weiteren Vorgehensweise und die Auswahl der 60 Meister.

Die Auswahl und Gestaltung des Inhalts beruhte auf unterschiedlichen Überlegungen. Ziel war es, die Meister für die Teilnahme am Projekt zu gewinnen. Dazu wurde ein stärkenorientierter Ansatz gewählt, der bei den Meistern das Gefühl erwecken sollte, dass sie in ihrer Führungsrolle wertgeschätzt werden. Ferner sollte der Ansatz ein Bewusstsein der Meister dafür entwickeln, dass die oft schwierige und konfliktlastige Sandwichposition zwischen Management und Mitarbeitern sowie die damit verbundenen Probleme des Tagesgeschäftes, sowohl der Cost Center Leitung als auch den Beratern bekannt sind und diese dafür Verständnis zeigen. Gleichzeitig sollte eine Wende im Selbstverständnis der Meister eingeleitet werden, in dem der Führungsanspruch und die Verantwortung des Meisters betont wurden. Dazu stellte der Cost Center-Leiter sein Führungsverständnis (Abb. IV.2) und die Dilemmata der Personalführung (in Anlehnung an Zaleznik, 1975; vgl. Abb. IV.3) vor. Als Ausgangspunkt der Darstellung des Konzeptes wurden von den Beratern das Spannungsfeld (Sandwichsituation) der Führungstätigkeit des Meisters sowie die Probleme des Führungsalltags beschrieben und der Projektablauf in den Gesamtkontext der Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Einführung Teamarbeit) eingeordnet und dargestellt. Im Anschluss wurden die Rollen der Teilnehmer und der Berater transparent gemacht. Am Ende hatten alle Anwesenden die Möglichkeit zur Zielsetzung sowie zum Ablauf des Projektes Fragen zu stellen.

### **3.3 Kick-off Workshops mit den Meistern**

Für die Zielgruppe der Meister wurden in der Start-Phase des Projektes Kick-off Workshops durchgeführt.

#### **Zielsetzung**

- Die Meister kennen die geplante Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme und können sich auf den Prozess einlassen.
- Die Meister haben sich mit dem Thema „Führung“ und ihrer Führungsrolle beschäftigt.
- Die Meister haben an einem gemeinsamen Führungsverständnis gearbeitet.
- Die Meister haben sich kennengelernt, und ein Teamentwicklungsprozess ist innerhalb der „Meisterlernteambesetzung“ initialisiert worden.
- Die Meister haben die Spielregeln für die weitere Zusammenarbeit festgelegt.

#### **Teilnehmerkreis**

Der Teilnehmerkreis bestand aus allen Meistern des CC Montagen, wobei aufgrund der großen Anzahl der Meister die Kick-off Workshops um 16 Monate zeitversetzt durchgeführt wurden.

Kick-off WS MLT 1-6: ca. 70 Meister

Kick-off WS MLT 7-12: ca. 70 Meister

#### **Organisation**

2tägiger Workshop

MLT 1-6: September 2000

MLT 7-12: Februar 2002

Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises war mit dem der jeweiligen Meisterlernteams identisch, d.h. die Meister arbeiteten vorwiegend in der zukünftigen „Meisterlernteambesetzung“ (Teilnehmerzahl pro Gruppe 8-14 TN).

Jeweils 2-3 Meisterlernteams arbeiteten dabei parallel und wurden von je einem internen und einem externen Berater moderiert. Einige Einheiten und die Abendgestaltung wurden gemeinsam durchgeführt.

#### **Theoretischer Hintergrund der Settings und Maßnahmen**

Bei der Maßnahme handelte es sich um eine Mischung aus Workshop, Seminar und Training. Der theoretische Hintergrund der Workshopkonzeption, wurde bereits unter IV.3.1.4 beschrieben. In den Kick-off Workshops wurde das klassische Workshop-Konzept (vgl. Lipp & Will, 1998) mit Elementen des Trainings, d. h. der Vermittlung von praktischem Wissen durch Erfahrungslernen (Übung und Reflexion) und des Theorieinputs in Form klassischer Seminargestaltung verknüpft (zur Auswahl der unterschiedlichen Lernsettings siehe IV.2.3.3). Die Methode der Kollegialen Beratung wird ausführlich in Kapitel IV.3.4.5.7 dargestellt. Ansätze für die Gestaltung einzelner Settings gehen dabei auf Geißler (2000) zurück.

## Inhalte

Im Mittelpunkt der zwei Tage stand das gegenseitige Kennenlernen und eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Personalführung.

Inhalt und Ablauf:

1. Begrüßung, Ziele und Ablauf des Workshops.
2. Vorstellung des Gesamtkonzeptes: Entwicklung der Führungskompetenz im CC Montagen analog der Informationsveranstaltung.
3. Vermittlung der Ziele und des Hintergrunds der Meisterlernteams analog der Informationsveranstaltung.
4. Vorstellung der Bestandteile und Phasen des MLT-Konzeptes analog der Informationsveranstaltung.
5. Kennenlernphase durch Partnerinterview (Rubriken: Familie, Wohnort, Meisterschaft, Besonderheiten); Visualisierung auf Flip-Chart durch den Interviewer und anschließende gegenseitige Vorstellung im Plenum.
6. Einzelarbeit zu den Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der Meisterlernteams mit Visualisierung auf Metaplankarten (zur Kartenabfrage vgl. Lipp & Will, 1998, S. 77ff.) und anschließender Präsentation im Plenum.
7. Auseinandersetzung mit dem Thema Führung.  
Die folgenden Themen wurden in den Settings Einzelarbeit oder Kleingruppenarbeit mit abschließender Diskussion (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 58ff.) im Plenum erarbeitet. Die Visualisierung fand durch die Teilnehmer auf Flip-Chart oder Metaplan-Karten statt.
  - Was verstehen wir unter dem Begriff „Führen“?
  - Wie werden wir von unserem direkten Vorgesetzten geführt?
  - Wie führen wir unsere Mitarbeiter?
  - Welches sind die Erwartungen des CC-Leiters und der Abteilungsleiter?
  - Wie können die Meister diese Erwartungen erfüllen und umsetzen?
8. Diskussion der Führungsgrundsätze des CC-Leiters im Plenum unter den Gesichtspunkten Umsetzbarkeit, Praxisrelevanz, Abgleich mit dem eigenen Führungsverständnis.
9. Erarbeitung der Rollendilemmata der Personalführung in Anlehnung an Zaleznik (1975) (vgl. Abb. IV 3) und Konkretisierung dieser durch eigene Beispiele aus der Praxis.
10. Erarbeitung eines Vertrages zum weiteren Umgang der Teilnehmer miteinander sowie der Teilnehmer und Berater. Die Regeln zum Umgang miteinander wurden über eine Kartenabfrage (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 77ff.) gesammelt, geclustert und nach einer Diskussion und dem Herstellen eines Konsens verabschiedet.
11. Erlebnisorientierte Übungen zur Teambildung: Balltransport und Nagelspiel mit Reflexion und Auswertung der Spiele im Plenum.
12. Kollegiale Beratung im Meisterlernteam (siehe ausführlich Kapitel IV.3.4.5.7):
  - Feedback-Regeln (vgl. Comelli, 1983, S. 205ff.), Johari-Fenster (vgl. Luft, 1972, S. 22ff.)
  - Überblick anwendbarer Methoden (Kollegiale Beratung und Rollenspiel)
  - Vorstellung des Ablaufs der Kollegialen Beratung
  - Durchführung einer Kollegialen Beratung.



13. Blick zurück aus der Zukunft: Erarbeitung, kreative Visualisierung (Bild) und Präsentation der Beantwortung der folgenden Fragen im Plenum durch zwei Kleingruppen.

Wir sind das beste Meisterlernteam und die Führungsprofis:

- Wie haben wir das geschafft?
- Welches sind unsere Erfolgsfaktoren?

Der Blick in die Zukunft kann als eine „Zukunftswerkstatt im Mini-Format“ bezeichnet werden. Ziel dieses Settings ist die Mobilisierung der positiven Kräfte und Ressourcen der Teilnehmer, die eine Umsetzung des Projektes fördern.

14. Präsentation ausgewählter Ergebnisse sowie Klärung offener Punkte und Fragen mit der CC-Leitung und dem Betriebsrat im Plenum. Zum Abschluss der Veranstaltung kamen der Cost Center-Leiter (Promotorenfunktion) und der Betriebsrat hinzu, um sich von den Meistern ausgewählte Ergebnisse der Veranstaltung vorstellen zu lassen, Fragen zu beantworten und Hintergründe zu diskutieren. Die Berater moderierten die Diskussion.

### **3.4 Meisterlernteams**

Die Meisterlernteams bildeten das Kernstück des Projektes und gleichzeitig einen festen Ort für individuelles, kollektives und organisationales Lernen.

#### **Ziele**

Die Zielsetzung dieser Maßnahme lag darin, Meister aus unterschiedlichen Bereichen des Cost Centers zusammenzuführen, um

- eine stärkere bereichsübergreifende Vernetzung der Meister zu erreichen
- einen abteilungsübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausch herzustellen
- eine Verbesserung der Arbeitsbeziehungen und des Informationsflusses zwischen den Führungskräften (Cost Center-Leiter, AL, PPL, FAL, Meister) im CC Montagen zu erreichen
- im geschützten Rahmen einer Gruppe, die sich kennt, an Führungsthemen zu arbeiten und von einander zu lernen
- die Professionalisierung des Führungsverhaltens und die bewusste Gestaltung der Führungsrolle der Meister zu fördern
- Kollegiale Beratung zu ermöglichen und fachliche Themen zu bearbeiten.

#### **Teilnehmerkreis**

Der Teilnehmerkreis setzte sich aus allen Meistern und festen Meistervetretern zusammen.

#### **Organisation**

Die Größe der Meisterlernteams lag zwischen 8 und max. 14 TN. Die Anwesenheit schwankte trotz Anwesenheitspflicht stark. Im Schnitt lag die Teilnehmerzahl zwischen 5-8 Meistern. Die MLTs trafen sich alle 3 Wochen für 4 Zeitstunden (incl. 40 min. Pause). Die Organisation und Durchführung übernahmen je ein interner Prozessbegleiter sowie ein Berater der VW CG. Die Teilnahme wurde dokumentiert, die wichtigsten Punkte der Sitzung wurden reihum von je einem Meister protokolliert. Die Berater der VW Coaching begleiteten die MLTs 1-6 von Herbst 2001 bis Juni 2002. Danach wurden die MLTs von den Prozessbegleitern des CC

Montagen in Eigenregie durchgeführt. Die Lernteams 7-12 wurden von Februar 2002 bis Juli 2003 von den Beratern der VW CG begleitet.

### **Theoretischer Hintergrund der Settings und Methoden**

Innerhalb des Konzeptes der lernenden Organisation bilden die Meisterlernteams gemeinsam mit den Kompetenzbausteinen die Basis für individuelle, kollektive und organisationale Lernprozesse. Dabei finden die unter IV.2.3.2 dargestellten Prozesse des Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernens statt. Die Meisterlernteams und die Kompetenzbausteine bilden dabei den Ort der Wissensgenerierung, der Wissensteilung und des Wissenstransfers. Dabei kommen alle Transferprozesse zwischen den unterschiedlichen Wissensbasen vor (vgl. den Ansatz von Pautzke, 1989). Die organisationale Ebene wurde innerhalb der Meisterlernteams durch Gäste und Referenten aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen repräsentiert sowie durch die ständige Auseinandersetzung mit dem Produkt, Strukturen, der Fertigungstechnologie, den Unternehmenswerten sowie den Unternehmenszielen und den Handlungstheorien. Die Umweltebene war stellvertretend durch regelmäßige Informationen der CC-Leitung (z.B. zu aktuellen Absatzzahlen oder der Qualität im Feld) und durch Informationen auf kollegialer Ebene (z.B. über die Lage in anderen Unternehmen) vertreten. Die Interventionen im Meisterlernteam zielten vor allem auf die Ebene des individuellen Lernens und des kollektiven Lernens ab, gaben aber auch Impulse für organisationale Lernprozesse. Aufgrund der unterschiedlichen Settings innerhalb der Meisterlernteams konnten die verschiedenen Repräsentationsebenen der Wissensbasis der Organisation (mentale Modelle, kognitive Schemata, kognitive Konstrukte und kognitive Karten) weiterentwickelt werden.

### **Inhalte**

Der Standardablauf der Meisterlernteams war folgender:

- 16:00 – 16.30: Übersicht, Protokoll, Infomarkt
- 16.30 – 17.00: Aktuelle Stunde mit Montageführung
- 17:00 – 18.10: Gast Referent/Vermittlung von führungsrelevanten Themen
- 18.10 – 18.45: Pause
- 18.45 – 19.45: Kollegiale Beratung/Rollenspiele
- 19.45 – 20.00: Vorsätze, Themen für den nächsten Baustein, Abschluss

Im folgenden Abschnitt werden aufgrund der Komplexität der Meisterlernteams die Zielsetzung, der theoretische Hintergrund und der Inhalt der einzelnen Bausteine dargestellt.

#### **3.4.1 Infomarkt**

##### **Ziele**

- Vergrößerung der organisationalen und kollektiven Wissensbasis durch die Erschließung individuellen Wissens
- Förderung des kollegialen Austausches
- Förderung des interpersonellen Wissenstransfers
- Implementierung einer offenen Informations- und Kommunikationskultur.

### **Theoretischer Hintergrund**

Der theoretische Bezugspunkt des Infomarktes liegt in der Erschließung des individuellen Wissens für die Organisation durch kollektive Prozesse der Wissensteilung, wie sie Pautzke (1989) in seiner Theorie beschrieben hat. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Wissensweitergabe nicht auf die Meister beschränkt bleibt, sondern sich in einem Kaskadenprozess innerhalb der Organisation fortpflanzt. Das Setting wurde als offenes Diskussionsforum gestaltet (vgl. Lipp & Will, 1998, S. 57ff.), in das jeder Meister die für ihn relevanten Themen einbringen konnte. Moderiert wurde sie durch einen Berater (zur Rolle des Moderators vgl. IV.3.1.4). Dokumentiert wurde die Diskussion stichpunktartig am Flipchart durch einen Berater oder einen Meister. Die Berater achteten darauf, dass die vereinbarten Diskussionsregeln und Standards der Kommunikation (Aussprechen lassen usw.) eingehalten wurden. Bei einer durchschnittlichen Anwesenheit von 5-8 Meistern konnte die Methode des Kleingruppengesprächs (vgl. Decker, 1984, S. 769ff.) eingesetzt werden. Ziel dieser Methode war es, kollektives Lernen zu implementieren. Dazu wurden die Teilnehmer ermutigt, aktives Zuhören zu praktizieren (vgl. Schulz von Thun, 1999a), die Argumentation des Gegenübers aufzunehmen, sich in dem eigenen Beitrag darauf zu beziehen sowie argumentative und appellative Redeformen zu verwenden (offene Fragen stellen, Behauptungen mit Argumenten hinterlegen, bei Nichtverstehen nachfragen, andere Meinungen akzeptieren) (vgl. Decker, 1984, S. 370). Tauchten Fragen auf, die nicht beantwortet werden konnten, wurden diese dokumentiert. Innerhalb der Diskussion wurden je nach Anlass unterschiedliche Interventionen von den Beratern durchgeführt, wie z.B. die Einführung dialogischer Kommunikationssettings oder Methoden des Perspektivwechsels, Ordnen der Themen und Vorgeben einer Struktur beim Ablauf. Ergaben sich Anhaltspunkte für ein Problem oder einen Fall der innerhalb der Kollegialen Beratung oder in einem anderen Setting zu bearbeiten wäre, wurde dieser dokumentiert und wieder aufgenommen.

### **Inhalt**

Bei dem Infomarkt stand der Informationsaustausch der Meister untereinander im Vordergrund. Informationen aber auch Gerüchte über montage- und produktionsrelevante Themen waren dabei zentral. Regelmäßige Gesprächsthemen waren die Programm- und Personalsituation, die Qualität, Neuerungen in der Fertigung und beim Produkt, allgemeine Veränderungen in der Organisation, die Absatzzahlen sowie personelle Veränderungen. Es wurden Fragen bezüglich arbeitsorganisatorischer Aspekte wie z.B. in Bezug auf die Teamarbeit diskutiert und Meister berichteten von aktuellen Problemen. Fragen und Anliegen, die sich auf kollegialer Ebene bzw. im Arbeitsalltag nicht klären ließen, wurden für die „aktuelle halbe Stunde“ der CC-Leitung festgehalten. Ergaben sich in der Diskussion Wissensdefizite wurden von den Beratern Interventionen in Form von Wissensvermittlung (gemeinsame Erarbeitung von Theorien) oder vertiefenden Übungen angeboten.

### **3.4.2 Aktuelle Stunde mit der Montageleitung**

#### **Ziele**

- Aufwertung der Meister zur „Führungskraft“
- Informationsweitergabe aus erster Hand
- Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis, Abbau von Informationspathologien
- Steuerung der Meister durch die CC-Leitung.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Die aktuelle Stunde wurde durch die internen und externen Berater moderiert und die Ergebnisse wurden visualisiert. Dabei kamen die Grundregeln und die Aufgaben der Moderation zum Tragen (vgl. Klebert, Schrader & Straub, 1991):

- Ablauf strukturieren
- ein Gespräch zwischen den TN in Gang bringen und falls notwendig halten
- die Diskussion sachlich und kooperativ gestalten
- alle Beteiligten einbeziehen
- die unterschiedlichen Meinungsbilder herausarbeiten
- Ergebnisse am Ende einer Diskussion zusammenfassen und visualisieren
- auf den Zeitplan achten.

Das Besondere an der aktuellen Stunde war der große Hierarchieunterschied zwischen dem CC-Leiter auf der einen und den Meistern auf der anderen Seite: einerseits die CC-Leitung mit deutlich strategischer Ausrichtung und mit der größten Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht bezogen auf das Cost Center und andererseits die Meister mit einer eher kurzfristigen Umsetzungsorientierung und der größten Umsetzungsmacht aufgrund ihres direkten Einflusses auf die Mitarbeiter. Um Hemmungen der Meister abzubauen, wurden die Gespräche mit dem CC-Leiter vorbereitet. Die Gesprächsinhalte wurden festgelegt und es wurde abgestimmt, welche Meister inhaltliche Beiträge liefern und wer welche Fragen stellt. Im weiteren Diskussionsverlauf wurden spontane Äußerungen und Beiträge der Meister unterstützt. Die Themeninputs des CC-Leiters wurden häufig im Vorfeld mit den Beratern abgestimmt, damit diese im Anschluss an die aktuelle Stunde zielgerichtet intervenieren konnten (z.B. mit einer passenden Gruppenarbeit). Um eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen wurde Vertraulichkeit über die Gesprächsinhalte vereinbart. Zudem wurden die Meister von der CC-Leitung immer wieder zu einer kritischen Diskussion und Stellungnahme ermuntert. Der weitere theoretische Hintergrund des Settings findet sich unter IV.3.1.4 und IV.3.3.4.

#### **Inhalt**

Die Montagenführung (in ca. 80% der Fälle der Cost Center-Leiter, in Vertretung die Abteilungsleiter) gab einen Überblick zur aktuellen Situation:

- Entwicklung von Qualität, Kosten und Liefertreue des Cost Centers Montagen
- Informationen aus dem Werk Wolfsburg
- Entwicklung des Fahrzeugabsatzes
- Informationen zu anderen Automobilherstellern

- Informationen zu montagerelevanten Themen (z.B. Jahresziele, Budgetsituation).

Die Meister hatten die Gelegenheit zu aktuellen Themen Fragen zu stellen, strittige Punkte mit der CC-Leitung zu diskutieren und Anregungen einzubringen.

### 3.4.3 Vermittlung von führungsrelevanten Themen

#### Ziele

- Vermittlung von theoretischen Grundlagen zum Thema „Personalführung“
- Vermittlung eines breiten Methodenrepertoires zur Personalführung von Mitarbeitern
- Hervorhebung des Themas „Mitarbeiterführung“ als die zentrale Aufgabe des Meisters.

#### Theoretischer Hintergrund

In diesem Baustein wurden theoretische Grundlagen zu den jeweiligen Themen (siehe unter Inhalt) vermittelt. Dabei wurden unterschiedliche Theorien und Ansätze unter zur Hilfenahme der jeweiligen Literatur zum Thema aufbereitet. Auf dieser Grundlage wurde jeweils ein didaktisches Konzept entwickelt. Hierbei wurde auf eine begrenzte und gut visualisierte Darstellung der Theorien und Konzepte in Verbindung mit konkreten Beispielen geachtet.

#### Inhalt

Die Themen sollten zur Förderung der Führungskompetenz und der Professionalisierung der Führungsrolle beitragen.

#### Auszug aus den Führungsthemen:

- Führungstheorien (Hunold, 1996 b; Wunderer, 1997; Stroebe, 2002)
- Führen mit Zielsetzung/-vereinbarung (Berkel & Lochner, 2001)
- Mitarbeiter-Motivation (Sprenger, 1999b)
- Kommunikation und Gesprächsführung (Schulz von Thun, 1999a/b/c)
- Moderation von Besprechungen (Hartmann, Rieger & Pajonk, 1997)
- Mitarbeitgespräch/Muster für ein Kritikgespräch (Saul, 1993; Demmer, 1998)
- Stressmanagement (Wagner-Link, 1994)
- Selbstmanagement (Graichen, & Seiwert, 1992; Wagner, 1992; Rosenstiel, Regnet & Domsch, 1999)
- Zeitmanagement (Seiwert, 1996)
- Konfliktmanagement (Glasl, 1990; Fietkau, 2000)
- Verhalten von Mitarbeitern in Gruppen (Langmaack & Braune-Krickau, 1993)
- Grundlagen der Arbeitsorganisation/Produktionssysteme (Mühlbradt & Krings, 1996; Antoni, Eyer & Kutscher, 2000)
- Problemlösemethoden (unternehmensinternes Konzept)
- Warum setzt das CC Montagen auf Teamarbeit? (unternehmensinternes Konzept)
- Sieben Arten der Verschwendung (unternehmensinternes Konzept)
- Verantwortung und Selbstverantwortung im Unternehmen (Sprenger, 1999a).

**Auszug aus Fachthemen:**

- Qualitätsmanagement (in Anlehnung an Malorny & Kaasebohm, 1994)
- Ideenmanagement (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Zeitverrechnung (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- A5-Anlauf (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Personal (Bereinigter Adrema) (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Produktivität (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Sauberkeit am Arbeitsplatz (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Arbeitssicherheit (Zimmermann, 1982; unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Gesundheitsschutz (Zimmermann, 1982, unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Mitarbeiter Management Informationssystem (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- Work to work, Umgang mit Langzeiterkrankten, Tätigkeitseinschränkung (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen)
- SAP-Zeiterfassung (unternehmensinternes Konzept/Unterlagen).

Falls möglich wurden Theorien und Informationen gemeinsam mit den Meistern am Flip-Chart entwickelt. Zudem wurde im Anschluss an jede Präsentation ein Rahmen geschaffen, in dem das vermittelte Wissen konkret ausprobiert bzw. damit experimentiert werden konnte (z.B. durch Rollenspiele). In einem zweiten Schritt des Erfahrungslernens wurden dann die Eindrücke reflektiert und ausgewertet. Daraufhin erfolgte die Erprobung in der Praxis und die gemeinsame Reflexion in einem der nächsten Meisterlernetams. Die unterschiedlichen Phasen der Wissensvermittlung und -generierung ermöglichten so einen vollständigen Lernprozess im Sinne Deweys (2002), der neben der individuellen Ebene aufgrund des kommunikativen Austauschs der Meister untereinander auch auf kollektiver Ebene stattfand. Bei der Vermittlung theoretischer Grundlagen gab es zwei Themenschwerpunkte:

- Themen, die im Kontext der Führungsthematik stehen (z.B. Situatives Führen, Zeit- und Selbstmanagement)
- Fachthemen, die mit der (Fach-)Tätigkeit der Meister in der Montage in Zusammenhang stehen (z.B. TPM, QM, Gesundheitsschutz).

Das Impulsreferat bzw. den Theorieinput gestalteten in der Regel die Berater oder Meister aus dem jeweiligen oder einem anderen Meisterlernetam. Die Auswahl der Themen fand bedarfsbezogen statt. Wenn z.B. Meister über einen dauerhaften Zeitmangel klagten, wurde die Bearbeitung des Themas Zeit- und Selbstmanagement von den Beratern angeboten. Der reine Theorieinput dauerte im Durchschnitt 15-30 Minuten. Daran schlossen sich praktische Übungen (15-90 Minuten) an (z.B. Rollenspiele), um die Umsetzung des theoretisch „Gelernten“ in Handlungswissen zu gewährleisten. Im Anschluss daran wurde über die Praxisrelevanz des jeweiligen Themas und seine Tauglichkeit für den Arbeitsalltag reflektiert.

#### **3.4.4 Gast-Referenten und Dienstleister**

##### **Ziele**

- Klärung von Schnittstellen- und Kooperationsproblemen
- Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses zu unterschiedlichen Themen als Grundlage für ein gemeinsames und zielgerichtetes Handeln
- Evaluation und Anpassung einzelner Programme und Vorgehensweisen von Dienstleistern an die Bedürfnisse der Meister.

##### **Theoretischer Hintergrund**

Im Sinne der lernenden Organisation wurde innerhalb der Meisterlernteams ein Setting implementiert, das den Austausch und das Lernen über Hierarchie-, Bereichs- und Funktionsgrenzen hinweg ermöglichen sollte. Dazu wurden Gast-Referenten und Dienstleister aus der Organisation eingeladen. Die Anlässe waren dabei sehr unterschiedlich: von dem Wunsch der Gäste, die Meister über den eigenen Bereich, die Dienstleistung oder ein neues Konzept zu informieren oder dem Wunsch von Meistern, tiefergehende Informationen zu einzelnen Themen zu bekommen, über die Klärung von Schnittstellenproblemen und der gemeinsamen Änderung von Vorgehensweisen bis hin zur konkreten Konfliktklärung. Je nach Anlass war das Interventionsverhalten der Berater unterschiedlich. Auf die Einhaltung grundsätzlicher Verhaltensregeln der Gesprächsführung und Diskussion (Initiative und Aktivität ergreifen, Informationen geben und erfragen, Reaktionen zeigen und abfordern, Aufgreifen und Beispiele geben, Aussagen der Realität gegenüberstellen, Klarheit schaffen, beim Thema bleiben), wie sie z.B. Decker (1984, S. 373) beschreibt, wurde geachtet. Das Beraterverhalten erstreckte sich von einer reinen Beobachterfunktion, über die Vorbereitung der Gespräche mit den Meistern (z.B. dem Erstellen einer Fragenliste) sowie die Moderation der Gespräche bis hin zu Interventionen der Konfliktbewältigung (Glasl, 1990) mit Elementen der Mediation (Fietkau, 2000), Deeskalationsstrategien (Thomann & Schulz von Thun, 1988) und konkreter Anleitung zum Perspektivwechsel.

##### **Inhalt**

Um die Zusammenarbeit und den Dialog mit Dienstleistern zu stärken, einen Informationsaustausch zu gewährleisten und strittige Punkte zu klären, nahmen regelmäßig unterschiedliche Dienstleister an den Meisterlernteams teil. Sie wurden entweder auf Initiative der Meister eingeladen, oder meldeten sich aus Eigeninitiative an. Das jeweilige Thema wurde mit den Meistern vorbereitet. Unter anderem nahmen Personen aus folgenden Bereichen teil:

- Personalabteilung (Thema: Personalrecht, Eskalationsgespräch)
- Betriebliche Sozialarbeit (Thema: Alkohol- und Drogenmissbrauch am Arbeitsplatz)
- Gesundheitszentrum (Gesundheitscoaching, Umgang mit Leistungsgewandelten, Interpretation von Tätigkeitseinschränkungen)
- Ideenmanagement („Ideenonline“, Klärung von strittigen Einzelfällen)
- MMIS-Team (Vorstellung des Projektes Management Mitarbeiter Informationssystem (MMIS), Erläuterungen von einzelnen Beispielen)
- Arbeitssicherheit (Vorstellung Programm „SelbstSicher“).

### **3.4.5 Von der Cost Center-Leitung initiierte Themen**

#### **Ziele**

- Dialog zwischen Meistern und CC-Leitung zu einzelnen thematischen Schwerpunkten
- Erarbeitung und Abarbeitung konkreter von der CC-Leitung initiiert Themen
- Ausweitung des direkten Einflusses der CC-Leitung auf die Meister.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Die Meisterlernteams wurden als Plattform für die Initiierung und Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen im Sinne organisationalen Lernens genutzt. Dabei wurden nicht unterschiedliche Prozesse initiiert, sondern es wurde der Prozessverlauf kontinuierlich in den Meisterlernteams auf kollektiver Ebene reflektiert und im Sinne Imaiz (1996) optimiert. Es wurde explizites Wissen in Form von Theorien und Konzepten und implizites Wissen („tacit knowledge“) durch die Reflexion der konkreten Erfahrung miteinander verglichen und neu verknüpft (vgl. hierzu auch Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 152). Darüber hinaus bildeten sich zu den Themen einzelne Projektgruppen. Das Setting ist in diesem Zusammenhang am ehesten das eines Projektes. Die Kriterien für ein Projekt liegen vor, (vgl. Bungard & Antoni, 1995, S. 390) wenn eine Einmaligkeit in den Rahmenbedingungen, eine Zielvorgabe durch das Management, zeitliche, finanzielle und personelle Beschränkungen gegeben sind sowie eine projektspezifische Organisation vorhanden ist.

#### **Inhalte**

Die CC-Leitung initiierte regelmäßig Themen, die durch die Meister innerhalb der Meisterlernteams mit Maßnahmen hinterlegt und in Projektstrukturen sowie im Arbeitsalltag umgesetzt werden sollten. Zu den Themen zählten:

- 5-S Programm
- Zielvereinbarungen
- Maßnahmen zur Produktivität
- Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung der Meister
- Produktinformationen A5.

### **3.4.6 Von den Meistern initiierte Themen:**

#### **Ziele**

- Diskussion und Klärung der für die Meister relevanten Themen mit der Montagenführung
- Ausweitung des Mitgestaltungs- und Beteiligungsspielraums sowie des Selbststeuerungsgrades der Meister
- Förderung des Selbstbewusstseins der Meister
- Implementierung einer prozesshaften Vorgehensweise, die die Themen in den Mittelpunkt stellt, die zur Zeit eine hohe Relevanz für die Meister haben.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Ein Ziel dieser Maßnahme lag darin, den Selbststeuerungsgrad, das Engagement sowie das Selbstbewusstsein der Meister zu stärken. Zu diesem Zweck wurden alle Impulse, die von Meisterseite kamen und die sich mit der Veränderung aus Meistersicht kritischer bzw. ver-



besserungsbedürftiger Zustände beschäftigten, von den Beratern aufgenommen und verstärkt. Dabei boten sich die Berater an, über einzelne Meisterlernteams hinweg die Koordination und Kommunikation zu gewährleisten. Voraussetzung dafür war, dass die Meister ihre Vorstellungen in Form von Konzeptpapieren erarbeiteten, damit diese weitergegeben und in anderen Meisterlernteams diskutiert werden konnten. Bei der Erarbeitung der Konzepte und ihrer Vorstellung im Führungskreis beschränkte sich die Rolle der Berater auf die der klassischen Moderation. Theoretischer Hintergrund des Settings ist die Gestaltung von Entscheidungs- und Beeinflussungsprozessen über Partizipation (vgl. Gebert, 1995, S. 483ff.) mit der Zielsetzung der Aufwertung der Meisterrolle. Dabei handelt es sich in Anlehnung an Scholl (1995, S. 433) in dem vorgestellten Setting um eine direkt vorgenommene Entscheidungsbeeteiligung mit dem Ziel der Ressourcenmobilisierung im Sinne von selbstbestimmtem und kompetentem Handeln, der Identifikation mit der Organisation und der Bedürfnisbefriedigung (vor allem Kontakt und Anerkennung) (vgl. Scholl, 1995, S. 434).

### **Inhalte**

Von den Meistern wurden die folgenden Themen zur Klärung mit der CC-Leitung eingebracht:

- Personal- und Adremastand
- Fluktuation Mitarbeiter/Ersatz für Mitarbeiter
- Sicherstellung Meistervertreter
- Informationskaskade A5-Anlauf
- Informationskaskade Produktänderungen.

### **3.4.7 Kollegiale Fallberatung**

Tietze (2003, S. 28) nennt die Kollegiale Fallberatung als Bestandteil einer Führungskräftequalifizierung.

### **Ziele**

- Hilfestellung bei der Lösungssuche, Erfahrungsaustausch auf kollegialer Ebene
- Lernen durch Feedback und Selbstreflexion – Abgleich von Selbst- und Fremdbild
- Anwendung von Methoden zur Problemlösung
- Aufbau von Sozialkompetenz, Beratungs- und Coachingkompetenz
- Entlastungsfunktion (durch Aussprechen; durch erlebte Solidarität und Unterstützung).

### **Theoretischer Hintergrund**

Als Standard wurde den Meistern eine Kollegiale Fallbearbeitung angeboten. Bei der Methode der Kollegialen Beratung handelt es sich um *„ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln“* (Tietze, 2003, S. 11). Dabei eignet sich die Kollegiale Fallberatung aufgrund des kollektiv reflexiven Charakters besonders gut für höhere organisationale Lernprozesse, wie Veränderungs- und Prozesslernen. Die Methode der Kollegialen Beratung wurde bereits während der Kick-off Workshops eingeführt. In diesem Setting berieten sich

die Meister gegenseitig. Im Gegensatz zum klassischen Setting, in dem es keine Berater und Methodenexperten gibt (vgl. Tietze, 2003, S. 16) hatten die Berater eine beobachtende und feedbackgebende Funktion. Zudem überprüften sie die Passung zwischen dem eingebrachten Thema und der Methode der Kollegialen Beratung und intervenierten falls notwendig (z.B. bei Eskalationen zwischen den Teilnehmern). Wurde es von dem Falleinbringer gewünscht, nahmen die Berater zum Fall Stellung und schilderten im Anschluss an die anderen Teilnehmer ihre Sichtweise.

Zur Vorbereitung wurden die Meister in die Theorie der Selbst- und Fremdwahrnehmung eingeführt. Dazu wurde das Modell des Johari Fensters von Luft & Ingham (vgl. Luft, 1972, S. 22ff.) genutzt, welches die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Laufe eines Gruppenprozesses darstellt. Es wurden mit den Meistern Feedbackregeln (vgl. Antons, 1992, S. 108ff.) sowie die Zielsetzung und Wirkung von Feedback (vgl. Comelli, 1985, S. 205) erarbeitet. Zudem wurden Fragetechniken geübt (offene versus geschlossene Fragen, W-Fragen, hypothetische Fragen, reflexive Fragen) und ein Fragenkatalog für die Kollegiale Fallberatung erarbeitet.

Die Vorgehensweise war folgende (in modifizierter Anlehnung an das Konzept von Tietze, 2003):

- a) Der Meister, der einen Fall vorstellt, sucht sich aus dem Kollegenkreis zwei „Berater“ aus.
- b) Die übrigen Anwesenden nehmen die Beobachterrolle ein (von den Moderatoren wurden konkrete Beobachtungsaufträge (z.B. nonverbales Verhalten, aktives Zuhören, dialogische Gesprächsführung, Art der eingesetzten Fragen) verteilt).
- c) Der Falleinbringer schildert den betreffenden Sachverhalt.
- d) Die Beratergruppe setzt sich in 3 von einander getrennten Settings mit der Problemstellung des Meister auseinander. Sie stellt Fragen, tauscht Hypothesen aus und diskutiert mögliche Lösungsansätze.
- e) Der Falleinbringer teilt den Beratern mit, welche der Lösungsvorschläge für ihn in Frage kommen.
- f) Reflexion des Beratungsprozesses, Feedback durch die Beobachter.

### **Inhalte**

Eine breite Palette unterschiedlicher Themen- und Problemstellungen wurde von den Meistern eingebracht:

- Umgang mit veränderten (ungewünschten) Verhaltensweisen der Mitarbeiter
- Alkoholmissbrauch am Arbeitsplatz durch Mitarbeiter
- Durchsetzungsprobleme als Führungskraft
- Mitarbeiter verweigert die Arbeit, produziert schlechte Qualität
- Meistervertreter ist für diese Tätigkeit nicht geeignet
- Teamkoordinator hat keine Akzeptanz im Team oder beim Meister
- Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen, Dienstleistern, Betriebsräten, Vertrauensleuten, Mitarbeitern
- Bewältigung von neuen Aufgaben

- Unterstützungsbedarf bei der Lösung technischer oder organisatorischer Probleme
- Unterstützungsbedarf bei der Problemanalyse und der strukturierten Abarbeitung.

Eignete sich der eingebrachte Fall nicht für eine Kollegiale Beratung, wurden von den Beratern andere Methoden zur Fallbearbeitung (vgl. Schulz von Thun, 1995) angeboten (z.B. Psychodramamethoden, Rollentausch, Rollenspiele usw.).

### **3.4.8 Rollenspiele**

In den Meisterlernteams und in den Kompetenzbausteinen wurde auch mit Rollenspielen gearbeitet.

#### **Ziele**

- Experimentieren mit unterschiedlichem Führungsverhalten
- Erleben von unterschiedlichem Mitarbeiterverhalten
- Erproben von Gesprächstechniken
- Ausprobieren des Eskalationsgesprächs
- Aneignung eines Methodenrepertoires von Gesprächstechniken
- Aneignung der Fähigkeit zur Reflexion und Auswertung von Gesprächssituationen
- Kollegiales Lernen durch Feedback.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Rollenspiele haben innerhalb der Führungskräfteentwicklung eine lange Tradition (siehe z.B. Maier, Solem & Maier, 1977). Sie wurden aus der Methode des Psychodramas heraus entwickelt (vgl. Bliesener & Brons-Albert, 1994, S. 13) und initiieren zwischenmenschliche Interaktion durch die Konstruktion imaginärer Situationen. Das Ziel liegt dabei im Erproben von sozialen Verhaltensweisen (z.B. Kommunikationstechniken wie dem aktiven Zuhören (vgl. Comelli, 1985, S. 237ff.), Führungsverhalten oder Konfliktlösetechniken) und deren nachträglichen Reflexion. Häufig werden miteinander in Konflikt stehende Rollenanweisungen erteilt. Shaw (1967) machte auf vier unterschiedliche Lernarten aufmerksam, die sich gut in den Kontext kollegialen und organisationalen Lernens integrieren lassen:

- Lernen durch praktisches Tun (Versuch-Irrtums-Lernen, Experimentelles Lernen)
- Lernen durch Immitation (Beobachtungslernen)
- Lernen durch Analyse und Reflexion.

Um unterschiedliches Führungsverhalten in spezifischen Führungssituationen zu erproben, wurden mit den Meistern Rollenspiele durchgeführt. Dabei wurde in Anlehnung an Bliesener & Brons-Albert (1994, S. 16ff.) darauf geachtet, dass sich möglichst wenig rollenspieltypische Artefakte einstellen, die einen Transfer in die Praxis erschweren. So wurden Artefakte (wie z.B. „übertrieben“ wirkendes kooperatives Verhalten eines ansonsten stark autoritären Meisters) kenntlich gemacht und reflektiert. Der Tendenz der Rollenspielpartner, es dem Meister möglichst leicht zu machen, wurde durch Unterbrechungen und klare Rollenanweisungen entgegengesteuert. Für eine ausführliche Reflexion und Verhaltensanalyse wurden die Rollenspiele innerhalb des dritten Kompetenzbausteins mit Video aufgezeichnet und gemeinsam

von den Teilnehmern und Beratern ausgewertet. Die Auswahl der Fälle und Themen geschah durch die Meister selbst, oder durch die Berater. Wurde die Führungssituation von den Beratern vorgegeben, so gab es konkrete schriftliche Anweisungen für die Rolle des Meisters, des Mitarbeiters und des Beobachters. Im Anschluss an das Rollenspiel gab es eine durch die Berater angeleitete Phase der Selbstreflexion, in der das eigene Verhalten und das des Gegenübers bezüglich dem verbalen und nonverbalen Kommunikations- und Kooperationsverhalten, dem praktizierten Führungsstil und Realisierungsgrad der Zielerreichung analysiert wurde. Im Anschluss daran schilderte der Gesprächspartner des Meisters seine Eindrücke von dem Verlauf des Gespräches. Daran schloss sich das Feedback der Beobachter und der übrigen Meister sowie der Berater an. Die Reflexion endete meist in einer angeregten Diskussion über alternative Vorgehensweisen, oder sie war der Ausgangspunkt für ein erneutes Rollenspiel, in dem die in der Reflexion neu entwickelten Vorgehensweisen und Konzepte erprobt werden konnten.

### **Inhalte**

Themen, die in den Rollenspielen bearbeitet wurden waren z.B.:

- Alkohol am Arbeitsplatz, plötzliche Verhaltensänderung/Leistungsabfall eines Mitarbeiters
- Konflikte zwischen 2 Mitarbeitern, Mobbing am Arbeitsplatz
- Sauberkeit am Arbeitsplatz
- Fehlzeitengespräch
- Mitarbeiter für die Bewerbung zum Teamkoordinator gewinnen
- wiederholte Qualitätsfehler im Montageprozess
- strittige Urlaubsvergabe, Mehrarbeit am Wochenende
- Teamgespräche zu Zielvereinbarungen
- mangelnde Qualität.

### **3.4.9 Vorsätze zur Umsetzung von Optimierungen in der eigenen Meisterschaft**

#### **Ziele**

- Erhöhung der Selbstverantwortung
- die Meister zu ermutigen, Freiräume auszuprobieren und Grenzen zu erweitern
- Strategie der kleinen Schritte zu initiieren.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Die Vorsätze beruhten auf einer Initiative des CC-Leiters. Sein Ziel war es möglichst kurzfristige Veränderungen und Erfolge in den Meisterschaften zu erzielen. Die Sequenz zu den Vorsätzen im Meisterlernteam diente dem Austausch über den Umsetzungsstand, die Art der eingesetzten Methoden und die damit gemachten Erfahrungen. Ziel war wiederum das kollektive Lernen im Sinne eines Wissensaustauschs von Konzepten, Maßnahmen und Aktivitäten zur Optimierung der Meisterschaft. Gleichzeitig machte der CC-Leiter seinen Führungsanspruch deutlich und initiierte Maßnahmen zur Erreichung der von ihm favorisierten Ziele.

### **Inhalte**

Jeder Meister setzte sich ein Ziel, das sein Führungsverhalten oder seinen Arbeitsbereich allgemein betraf. Beim nächsten Lernteamtreffen wurde der Umsetzungsstand dargestellt.

Vorsätze waren z.B.

- Maßnahmen zum Einsparen von Betriebsmitteln
- Sauberkeit am Arbeitsplatz
- Sauberkeit in der „Meisterbude“
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Mitarbeiter zu motivieren, die „Meisterschule“ zu besuchen.

### **3.5 Sonderthemen**

Innerhalb der Sonderthemen wurde eine Reihe von organisationalen Veränderungsprozessen initiiert, deren Bedeutung für die Organisation deutlich über die Hierarchieebene der Meister hinausging und die im Hinblick auf die einzelnen Settings am deutlichsten den Charakter einer Organisationsentwicklungsmaßnahme hatten.

#### **Zielsetzung**

Die Zielsetzung lag darin, spezifische Themen, wie die Entwicklung einer Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung des Meisters sowie ein Zielvereinbarungssystem zu entwickeln und zu implementieren. Die inhaltliche Ausgestaltung der Themen sollten die Meister mit Hilfe des Projektes „Weiterentwicklung der Führungskompetenz im CC Montagen“ und hier vor allem unter Nutzung der durch die Meisterlenteams entstandenen Struktur selbst vornehmen. So sollte ein möglichst großes Engagement für die Implementierung der Meisterrolle und des Zielvereinbarungssystems erreicht werden.

#### **Teilnehmerkreis**

Die Teilnehmer waren die Meister (in den Meisterlerteams), die Unterabteilungsleiter (in den Führungsforen) und die Montage-Leitung, bestehend aus Cost Center-Leiter und Abteilungsleitern.

#### **Organisation**

Beide Projekte (Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung der Meister, Implementierung eines Zielvereinbarungsprozesses) dauerten jeweils ca. 6 Monate.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Der theoretische Hintergrund für die Ausgestaltung der Maßnahme ergibt sich aus dem Sonderthema selbst. Die Bedeutung eines Rollen- und Tätigkeitsprofils wurde intensiv im Abschnitt II dieser Arbeit behandelt. Als theoretische Grundlage zur Implementierung der Zielvereinbarungen wurde der Management by Objectives-Ansatz genutzt, der auf die Arbeiten von Drucker (1956) und Humble (1972) zurückgeht. Die Berater moderierten die Arbeitsgruppen, gaben den jeweils passenden theoretischen Input und stellten ein umfassendes Projektmanagement sicher.

### Projektablauf

Der Ablauf wird exemplarisch an Hand des Themas „neue Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung des Meisters“ erläutert. Der CC-Leiter beauftragte die Meister in den MLTs 1-12, ihre derzeitige Rolle als Meister zu reflektieren und eine neue Rollenbeschreibung zu entwickeln.

Projektablauf:

1. Auftrag des CC-Leiters die Rolle und Tätigkeitsbeschreibung der Meister im CC Montagen zu überarbeiten. Diskussion und Annahme des Auftrags.
2. Impulsreferat der Berater zur neuen Meisterrolle.
3. Kreative Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle über Metaphern und Bilder.
4. Erarbeitung einer Meisterrolle und einer Tätigkeitsbeschreibung in den 12 Meisterlernetams.
5. Harmonisierung der Rolle und der Tätigkeitsbeschreibung über alle 12 Meisterlernetams.
6. Entwicklung und Erarbeitung eines gemeinsamen Rollenverständnisses durch Meister und PPL's/FAL's auf Basis der im MLT 1-12 erarbeiteten Vorschläge.
7. Vorstellung und Abstimmen der Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung in der Abteilungsleiter-Runde durch die Sprecher der Meisterlernetams.
8. Diskussion der Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung mit Mitgliedern des Werksmanagements und des Personalwesens.
9. Offizielle Übernahme der Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung durch die CC Leitung.

### 3.6 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens

Die 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens war Hauptbestandteil der 2. Phase des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses, wobei die Meisterlernetams in dieser Phase weiterhin in dreiwöchigem Rhythmus stattfanden. Die 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens lehnt sich an die Methode der klassischen Vorgesetztenbeurteilung an. Eine Vorgesetztenbeurteilung ist ein Verfahren „(...) mittels dessen in einer formalen Organisation ein oder mehrere Organisationsmitglieder ihren direkten Vorgesetzten bezüglich seines Arbeits- und/oder Führungsverhaltens und/oder seiner Fähigkeiten und Kenntnisse beschreiben und/oder bezüglich bestimmter Kriterien beurteilen“ (Reinecke, 1983, zitiert nach Fecher, 1995, S. 15).

Domsch & Ladwig (1995, S. 23) verstehen unter einer Vorgesetztenbeurteilung

- *„ein personalwirtschaftliches Instrument der Einschätzung von Potenzial von Vorgesetzten*
- *hinsichtlich einer teamorientierten Führung und Zusammenarbeit*
- *durch unterstellte Mitarbeiter und Teammitglieder*
- *mit Hilfe eines systematisierten und überwiegend standardisierten Vorgangs*
- *mit dem generellen Ziel einer partnerschaftlichen und qualitätsorientierten Gestaltung*
- *des Beziehungsfeldes Vorgesetzte – Mitarbeiter bzw. Coach – Team*
- *als ein Element der kooperativen Führungskultur*
- *eingebunden in die gesamte Unternehmensstrategie.“*

### Zielsetzung

Die Befragung von Vorgesetzten, Mitarbeitern und den Meistern selbst sollte Stärken und Schwächen des individuellen (Führungs-)Verhaltens der Meister deutlich machen und als Grundlage für eine individuelle Weiterentwicklung der Meister dienen (vgl. Kreyenberg, 1995, S. 89). Ziel war eine differenzierte Auseinandersetzung des Meisters mit seinem Führungsverhalten. Damit steht die Maßnahme in der Tradition klassischer Vorgesetztenbeurteilungen: *„Der vorrangige Leitgedanke einer Vorgesetztenbeurteilung ist es, Führungskräften eine bessere Einschätzung ihres Führungsverhaltens zu ermöglichen und ihnen damit konkrete Hinweise auf einen eventuellen Veränderungsbedarf zu geben. Es sollen deshalb nicht die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft bewertet werden, sondern nur konkretes Führungsverhalten und dessen Wirkung auf den jeweiligen Mitarbeiter: Verhalten also, welches direkt die subjektive Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der Arbeitsgruppe bzw. des Teams beeinflusst“* (Steinhoff, 1995, S. 8). Unterschiede ergeben sich durch die Erweiterung der Zielgruppe der Befragten. So wurden die Vorteile einer Aufwärtsbeurteilung mit denen einer Abwärtsbeurteilung gekoppelt, indem der Meister von seinen Mitarbeitern, seinen beiden direkten Vorgesetzten sowie sich selbst eingeschätzt wurde. *„Je mehr und je vielseitiger die Beurteilung und das Feedback über Führungsstil bzw. Führungsverhalten erfolgt, um so gehaltvoller sind diese Informationen für Führungskräfte“* (Steinhoff, 1995, S. 8). Domsch & Ladwig (1995, S. 24) nennen folgende Ziele einer Vorgesetztenbeurteilung:

- Informationsgewinnung (um herauszufinden, wie die Mitarbeiter das Führungsverhalten des Mitarbeiters empfinden und ob sie sich eine Veränderung wünschen)
- Kontrollfunktion (im Sinne der Überprüfung von verändertem Verhalten)
- Partizipationsfunktion (im Hinblick auf die Verankerung des partizipativen Führungsstils durch die Auseinandersetzung mit dem Instrument selbst)
- Teamentwicklungsfunktion (als Initial für einen Organisationsentwicklungsprozess im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Bereich)
- Personalentwicklungsfunktion und Motivationsfunktion (Sensibilisierung gegenüber der Führungsaufgabe)
- Leistungsfunktion (über eine Leistungssteigerung im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Bereich).

Die Zielsetzung der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens ist deutlich enger gesteckt, als in Tab. IV.3 dargestellt. Ziel der 360-Grad-Analyse ist es, den Meistern eine Basis anzubieten, auf der sie ihr Führungsverhalten durch Reflexion aufgrund eines differenzierten Feedbacks weiterentwickeln können. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter, der Vorgesetzten und die eigene Person in die Bewertung des Führungsverhaltens, ergibt sich eine 360-Grad-Perspektive (streng genommen fehlt für ein 360-Grad Feedback noch die Kundenperspektive, die aber aufgrund der organisationalen Gegebenheiten nicht berücksichtigt wurde). Diese ermöglicht es dem Meister durch ein Fremdbild sein Führungsverhalten zu reflektieren und zu professionalisieren. *„Die Durchführung einer Selbstbeurteilung (durch den Vorgesetzten) wird grundsätzlich als eine wichtige Ergänzung der Fremdbeurteilung (durch die unterstellten Mitarbeiter) angesehen“* (Jöns, 1995, S. 45).

Tab IV.3: Funktionen und Ziele der Vorgesetztenbeurteilung (in Anlehnung an Steinhoff, 1995, S. 10)

<b>Funktionen des Führungsfeedbacks</b>		
<b>Führungskraft/Team</b>	<b>Mitarbeiter/Team</b>	<b>Unternehmung</b>
Diagnosefunktion	Motivationsfunktion, Leistungsfunktion	Partizipationsfunktion
Entwicklungsfunktion	Dialogfunktion, Einbindungsfunktion	Motivationsfunktion Leistungsfunktion
Kontrollfunktion	Steuerungsfunktion	Personalentwicklungsfunktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollfunktion</li> <li>• Entwicklungsfunktion</li> <li>• Selektionsfunktion</li> <li>• Evaluationsfunktion</li> </ul>
Teamentwicklungsfunktion	Teamentwicklungsfunktion	Transparenzfunktion

Teilziel der 360-Grad-Analyse ist die Professionalisierung der Führungs- und Arbeitsbeziehung zwischen den Unterabteilungsleitern und den Meistern durch

- Transparenz des erwarteten Führungsverhaltens der jeweiligen Meister
- Transparenz der Einschätzung der Qualität des Führungsverhaltens durch den direkten Vorgesetzten
- offene Gestaltung der Kommunikation durch Klärungsmöglichkeiten an konkreten Fragestellungen.

Ein weiteres Teilziel der 360-Grad-Analyse ist die Klärung der Führungs- und Arbeitsbeziehung zwischen den Meistern und Ihren Mitarbeitern durch

- Transparenz der Einschätzung der Qualität des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter.

Die Fragebogenergebnisse bildeten die Grundlage für die Initialisierung eines individuellen Coachingprozesses für die jeweiligen Meister und die Ausgestaltung weiterer Maßnahmen auf kollektiver Ebene. Darüber hinausgehende Ziele, wie etwa eine Selektion von Meistern aufgrund der Fragebogenergebnisse (vgl. Tab. IV.3, S. 292), wurden nicht verfolgt bzw. aufgrund der Anonymisierung der Ergebnisse durch Codes, die nur den Beratern bekannt waren, verhindert.

### **Teilnehmerkreis**

Die 360-Grad-Analyse wurde auf Meisterebene (und in abgewandelter Form auf Unterabteilungsleiterebene) auf freiwilliger Basis durchgeführt (mehr als 90% der Meister nahmen teil). Die Befragten waren die jeweiligen Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten der Meister sowie die Meister selbst.

### **Theoretischer Hintergrund und konkretes Vorgehen**

Die folgende Übersicht (Tab. IV.4) der formalen Beschreibungskomponenten lehnt sich an eine allgemeine Darstellung von Domsch & Schnebele (1999) an, die für das konkrete Projekt modifiziert wurde.



Tab. IV.4: Formale Gestalt der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens

Beschreibungsmerkmale	Ausprägungen		
Richtung	360 Grad (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Selbsteinschätzung)		
Theoretische Grundlage	Modifizierte Form des Fragebogens zur Vorgesetzten - Verhaltens - Beschreibung (FVVB) von Fittkau & Fittkau-Garthke (1971)		
Erfassungsform	Schriftlich durch einen standardisierten Fragebogen mit der Möglichkeit zur qualitativen Rückmeldung		
Verbindlichkeit	Auf freiwilliger Basis von Beurteilern und Beurteilten		
Einbindungsgrad	Ganzheitliches Personal- und Organisationsentwicklungskonzept		
Prozessumfang	Vorbereitungsworkshop, Erhebung, dreistufiges Feedback, individuelle Auswertung		
Anonymität	Anonymität über Codierung, Ergebnisse Beratern und Beurteilten bekannt		
Häufigkeit	Innerhalb der Projektstruktur zweimalig		
Personenbezug Beurteiler	Direkter Vorgesetzter	Direkter Mitarbeiter	Selbsteinschätzung
Feedback	Feedback aus der Mitarbeiterperspektive durch die Berater in einem Vier-Augen-Gespräch	Feedback aus der Vorgesetztenperspektive durch Unterabteilungsleiter (Berater anwesend)	Abgleich aller 3 Perspektiven mit Meister und Berater in einem Vier-Augen-Gespräch
Folgemaßnahmen	Coachingmaßnahmen, Teamentwicklung, kollektive Weiterbildung		

### Auswahl des Erhebungsinstruments

Grundlage des Fragebogens zur 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens war das stichwortartig erarbeitete Anforderungsprofil (siehe unten) aus dem Start-Up-Workshop mit den Führungskräften (vgl. IV.3.1). Diesem Ergebnis entsprechend wurde ein standardisiertes Erhebungsinstrument gesucht, dass eine hohe Deckung mit dem Anforderungsprofil aufweist. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Erhebungsinstruments wurde die modifizierte Form des Fragebogens zur Vorgesetzten - Verhaltens - Beschreibung (FVVB) von Fittkau & Fittkau-Garthke (1971) genommen. Das stichwortartige Anforderungsprofil wurde dabei den Items des Fragebogens zugeordnet:

#### 1. Zielsetzung:

- Ziele vereinbaren
- Vereinbarungen treffen/ zielorientiert (Ziele festlegen)
- Produktivität
- Selbstbewusst auftreten
- Grenzen klar aufzeigen
- Durchsetzungsvermögen

#### 2. Zielverfolgung

- Ziele verfolgen
- Steuern
- Beste fachliche Kenntnisse (qualifizieren, abprüfen)
- Produktivität

3. Übertragen von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung

- Delegieren können

4. Einsatz und Motivation

- Vorbild sein
- Grenzen klar aufzeigen
- Erkennen und beheben von Qualifikationsdefiziten
- Neue Ideen zulassen
- Mitarbeiter überzeugen
- Muss seine Mitarbeiter motivieren können
- Mitarbeiter anleiten, im Sinne der Unternehmensziele ihre Arbeit zu machen
- Mitarbeiterentwicklung (Personalentwicklung)
- 

5. Information und Kommunikation

- Soziale Kompetenz
- Zuhören können
- Vermittler zwischen Mitarbeitern und Management (Influenz/ Kommunikation)

6. Zusammenarbeit

- Einfühlungsvermögen zeigen
- Meister als Vermittler (auf zwischenmenschlicher Ebene)
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeiter erkennen lassen, dass er für ihn da ist

7. Beurteilung und Fördern

- Keine Vorurteile
- Vorbild sein
- Zuverlässig sein
- Grenzen klar aufzeigen

8. Führungsverhalten allgemein

- Selbstbewusst auftreten
- Durchsetzungsvermögen
- Soziale Kompetenz
- Konsequenz sein
- Identifikation mit seiner Aufgabe
- Grenzen klar aufzeigen
- Autoritätsperson (1 Mann – 1 Wort)
- Autorität sein 1. fachlich 2. überfachlich
- Sich den Problemen stellen
- Prozesse permanent hinterfragen
- Selbstkritisch sein

### Entwicklung des Erhebungsinstruments

Eine modifizierte Form des FVVB von Fittkau & Fittkau-Garthke (1971) wurde bereits im Unternehmen eingesetzt und gehört zu den Standardverfahren zur Vorgesetzten einschätzung in Wirtschaftsunternehmen (vgl. Jöns, 1995, S. 38). Grundlage des Fragebogens war der aus den Ohio-Führungsstudien entwickelte Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) von Hemphill & Coons (1957) (vgl. Neuberger, 1995, S. 116) mit den beiden Dimensionen Consideration (Rücksichtnahme, praktische Besorgtheit) und Initiating Structure (Planungsinitiative, strukturierende Aktivität) (vgl. Neuberger, 1995, S. 118). Dem Fragebogen von Fittkau und Fittkau-Garthke (1971) liegt eine 4 Faktoren-Lösung zugrunde (vgl. Neuberger, 1995, S. 119):

- Freundliche Zuwendung (12 Items)
- Mitreißende Aktivität (7 Items)
- Mitbestimmung, Beteiligung (4 Items)
- Kontrolle vs. Laissez-faire (5 Items).

Nachfolgende Untersuchungen sprachen für eine Ladung auf den zwei Faktoren der Ohio-studie: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung. Neuburger (1995 S. 116ff.) setzt sich kritisch mit der faktorenanalytischen Grundlage und mit der dahinterliegenden Führungstheorie des FVVB auseinander. *„Was zusammen empirisch vorkommt, muss aber noch lange nicht theoretisch homogen sein. Es mag sein, dass Vorgesetzte, die langsame Mitarbeiter zu höheren Leistungen antreiben, häufig auch spezifische Aufgaben zuweisen – das heißt aber nicht, dass antreiben und umorganisieren derselben Verhaltensklasse zuzurechnen ist. (...) Für solche Differenzierungen ist die Faktorenanalyse blind, sie konstatiert nur das Zusammenvorkommen, ohne das Zustandekommen aufhellen zu können“* (Neuburger, 1995 S. 123.) Aufgrund einer qualitativen Analyse des FVVB kommt Neuburger (1995, S. 126) auf 6 Dimensionen des Führungsverhaltens:

- freundlicher Mitmensch vs. Sachverwalter
- Allein-Macher vs. Mit-Macher
- antreiben vs. loslassen
- Ordner-Kontrolleur vs. Monitor-Koordinator
- Chef vs. Partner
- Beschützer vs. Vermittler.

Der in diesem Projekt eingesetzte Fragebogen wurde in mehreren Teilschritten modifiziert. Ziel war die Anpassung des Instruments an die unternehmensspezifischen Anforderungen (Erhöhung der ökologischen Validität) und die Abstimmung des Instrumentes auf die Bedürfnisse der Zielgruppe. Ziel war es, die (teils idealisierten) Führungsvorstellungen des Managements, der Führungskräfte und der Meister in einem Fragebogen zu erfassen. Der Fragebogen sollte dazu dienen, ein Abbild der spannungsreichen und komplexen Führungstätigkeit des Meisters zu entwerfen. Auf der Grundlage der Einschätzungen und des Feedbacks von Mitarbeitern, Vorgesetzten und sich selbst sollte eine Basis entstehen, mit deren Hilfe sich der Meister intensiv mit der Qualität seiner Führungstätigkeit auseinandersetzen kann. Vor diesem Hintergrund und den Anmerkungen Neubergers (1995, S. 135ff.) erschien eine faktorenanalytische Überarbeitung des Fragebogens eher kontraindiziert, da kein Interesse an der Identifizierung von Führungsstiltypen, wie sie durch den FVVB verfolgt wurde, bestand. Mögliche Redundanzen bzw. Abhängigkeiten zwischen den Items wurden damit bewusst in Kauf genommen, hatten aber innerhalb der Zielsetzung des Fragebogens (Ausgangspunkt für einen individuellen Coachingsprozess und eine kollektive Personalentwicklungsmaßnahme) kaum negative Auswirkungen. Im Vordergrund stand das Ziel der ökologischen Validität und der Passung zwischen Erhebungsinstrument und Organisation. Um dieses Ziel zu erreichen, war eine Überarbeitung der vorliegenden Fassung des Fragebogens (eine bereits deutlich modifizierte Form des Urtyps) notwendig, wie sie z.B. von Jöns (1995, S. 39) empfohlen wird: *„In der Praxis ist zumindest die Eignung von vorhandenen Instrumenten für die verfolgten Zwecke und unter den unternehmensspezifischen Bedingungen zu überprüfen. (...) Zumeist wird es darüber hinaus erforderlich sein, eigene Entwicklungen oder Anpassungen zur Vorgesetztenbeurteilung vorzunehmen, für die vorhandene Instrumente eine wichtige Basis bilden.“* Die Überarbeitung des Instrumentes erfolgte in mehreren Prozessschritten. Ziel war neben der Anpassung des Fragebogens eine möglichst breite Partizipation der Betroffenen.

*„Aus methodischer Sicht ist ergänzend der Beitrag zur Fehlerkorrektur anzuführen. Durch eine gemeinsame Entwicklung können nicht nur Interpretationsunterschiede reduziert werden, sondern sie trägt allgemein zum besseren Verständnis und zur höheren Akzeptanz des Beurteilungsverfahrens bei, so dass sich zumindest bewusste Urteilstendenzen verringern lassen. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass durch einen partizipativen Entwicklungsprozess die Akzeptanz, Relevanz und Qualität der Vorgesetztenbeurteilung gefördert werden kann“ (Jöns, 1995, S. 55).*

Folgende Prozessschritte zur Überarbeitung wurden durchgeführt:

- 1) Erhebung des idealen Führungsverhaltens und der Führungsleitlinien in einem Workshop mit der Montagen-Leitung (vgl. IV.3.1).
- 2) Auswahl eines Erhebungsinstruments (modifizierte Form des FVVB) zur 360-Grad-Analyse (3 Perspektiven). Modifikation einzelner Fragebogenitems (Hinzufügen einzelner Items) auf Grundlage des Abgleichs mit dem Anforderungsprofil (siehe oben).
- 3) Überprüfung des Inhaltes und der Verständlichkeit des Fragebogens durch eine Diskussion mit dem Auftraggeber, den Führungskräften, den Unterabteilungsleitern und den internen Beratern. Modifikation des Fragebogens (Hinzufügen einzelner Items, Zusammenfassung der Kategorie Zielsetzung und Zielverfolgung, Umformulierung einzelner Items).
- 4) Vorstellen des Fragebogens und Überprüfung seines Inhaltes und seiner Verständlichkeit durch die Zielgruppe. Dazu diskutierten insgesamt 60 Meister (MLT 1-6) die inhaltliche Relevanz (Validität) und Verständlichkeit der Kategorien und Items. Der Fragebogen wurde von den Meistern bezüglich Verständlichkeit und Inhalt (unter der Fragestellung: „Spiegelt der Fragebogen das Tätigkeits- und Führungsspektrum der Meister im CC Montagen treffend wider?“) überprüft und einzelne Items wurden inhaltlich neu formuliert. Aufgrund einer Initiative der Meister wurde für die Meister der Instandhaltung ein gesonderter Fragebogen entwickelt, da für diesen Bereich viele Rahmenbedingungen anders sind und damit auch die Führungstätigkeit der Meister eine andere ist.
- 5) Überprüfung des Fragebogens durch die Beurteiler. Dazu wurde der Fragebogen in 4 Teams (35 Mitarbeiter) vorgestellt, wo eine Überprüfung seiner Verständlichkeit vorgenommen wurde (es ergab sich kein weiterer Veränderungsbedarf).
- 6) Abstimmung des Fragebogens mit Auftraggeber, Betriebsrat und Datenschutz.
- 7) Abstimmung des Fragebogens, der Datenerhebung, der Datenauswertung und Rückmeldung mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat.
- 8) Erarbeitung von drei Versionen des Fragebogens (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Selbsteinschätzung).

### **Qualitätskriterien des Erhebungsinstruments**

Die Qualitätskriterien des Fragebogens sind ausführlich in Kapitel V.3.1.1 dargestellt. Der Schwerpunkt seiner Qualitätskriterien liegt neben den klassischen Bereichen der Objektivität, Reliabilität und Validität in Überlegungen der praktischen Anwendbarkeit, des Nutzens und der ökologischen Validität, wie sie z.B. in den Überlegungen von Jöns (1995, S. 40f.) oder Domsch & Ladwig (1995, S. 27f.f) formuliert werden.

### **Inhalt und Aufbau des Fragebogens**

Die Einschätzung des Führungsverhaltens der Meister findet aus drei unterschiedlichen Perspektiven statt:

- Selbsteinschätzung Meister (siehe Anhang A1-A4)
- Fremdeinschätzung Mitarbeiter (siehe Anhang A5-A8)
- Fremdeinschätzung Vorgesetzter (PPL, FAL) (siehe Anhang A8-A12).

Die Kategorien des Fragebogen betreffen folgende Bereiche:

- Zielsetzung und Zielverfolgung
- Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung
- Einsatz und Motivation
- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Beurteilung, Förderung und Qualifizierung
- Führungsverhalten allgemein.

Sie spiegeln damit die für die Organisation zentralen Dimensionen der Führung wider. Erhoben werden dabei ausschließlich Elemente des Vorgesetztenverhaltens und keine Eigenschaften. Jede Kategorie umfasst 4 bis 7 Items. Die Gesamtanzahl der Items beträgt 39.

### **Organisation**

Die Entscheidungsträger (Auftraggeber und Führungskräfte) wurden bereits in einer sehr frühen Phase eingebunden (siehe oben). Der Auftraggeber übernahm auch die wichtige Rolle des Machtpromotors (vgl. Köhler, 1995, S. 57). Die Entwicklung und Abstimmung des Fragebogens mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat geschah durch die externen Berater. Die Datenerhebung und Aufbereitung der Daten für das Feedback erfolgte durch die internen Berater des Cost Centers Montagen.

Die statistische Auswertung der Daten über die Berechnung der Mittelwerte hinaus erfolgte durch den Autor. Die Rückmeldung der Daten übernahmen die internen und externen Berater gemeinsam.

Die Information der Unterabteilungsleiter und Meister über die Befragung fand bereits in der ersten Informationsveranstaltung statt. Eine vertiefte Information erhielten alle Meister in den jeweiligen Meisterlernetams, in denen die Zielsetzung der 360-Grad-Analyse vorgestellt, die Vorgehensweise abgestimmt und der Fragebogen überarbeitet wurde. Nach der endgültigen Fertigstellung informierten die Meister die Mitarbeiter über die unmittelbar bevorstehende Befragung. Sie teilten ihren Mitarbeitern im Vorfeld die Zielsetzung und die Rahmenbedingungen (Anonymität) mit.

## **Erhebung und Auswertung der Daten**

### **(1) Erhebung der Daten der Mitarbeiterperspektive**

Die Erhebung und Auswertung der Daten fand durch die internen Berater des CC Montagen statt. Der Fragebogen wurde allen Mitarbeitern in einer Informationsveranstaltung auf Teamebene vorgestellt. Zudem wurden den Mitarbeitern alle Informationen in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt. Damit wurden Vorteile einer schriftlichen Information mit denen einer mündlichen kombiniert (vgl. hierzu Köhler, 61f.). Die Mitarbeiter konnten Verständnisfragen zu den Kategorien und einzelnen Items stellen. Die Befragung erfolgte so, dass alle Beteiligten die Möglichkeit hatten, den Fragebogen ungestört (jeder für sich) auszufüllen und in einem neutralen Briefumschlag direkt an die Berater zu übergeben bzw. in einer versiegelten Box in der Teaminsel zu deponieren.

### **(2) Erhebung der Daten der Vorgesetztenperspektive**

Der Fragebogen wurde den Unterabteilungsleitern vorgestellt und es konnten Fragen zum Inhalt und Aufbau gestellt werden. Jeder Unterabteilungsleiter beurteilte die ihm direkt unterstellten Meister. Die Fragebögen wurden in einem Umschlag an die Berater geschickt.

### **(3) Erhebung der Selbsteinschätzung:**

Parallel zur Einschätzung durch die Mitarbeiter und den Vorgesetzten schätzte der Meister sein eigenes Führungsverhalten mit Hilfe des Fragebogens ein. Die Fragebögen wurden in einem Umschlag an die Berater geschickt bzw. diesen übergeben.

## **Auswertung der Daten**

Die Daten wurden von den internen Beratern durch Bildung der Summe pro Skala, Berechnung der Mittelwerts und Ranges ausgewertet. Die Ergebnisse wurden anschließend visualisiert.

## **Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteilten**

Um einen hohen Qualitätsstandard bei der Ergebnissrückmeldung zu erreichen, fand sie durch einen internen und externen Berater sowie jeweils einen Meister statt. Aufgrund der Ausweitung der 360-Grad-Analyse auf alle Meister fand die Rückmeldung der Ergebnisse beim zweiten Durchlauf der Meisterlernetams 1-6 und beim 1. Durchlauf der Meisterlernetams 7-12 durch jeweils einen externen oder einen internen Berater sowie jeweils einen Meister statt. *„Die effektivste Methode der Ergebnissrückmeldung stellt das Vier-Augen-Gespräch mit einem neutralen Berater oder Coach dar“* (Scheinflug, 1995, S. 69). Die Gespräche fanden in einem geschützten Setting in der Regel im sogenannten Meisterlernetamraum statt. Pro Meister gab es drei Rückmeldegespräche. Die Darstellung der Daten erfolgte in einer grafischen Form mittels Balkendiagramm je Item.

### **(1) Rückmeldung der Mitarbeiterereinschätzung**

In einem ersten Gespräch wurden dem Meister die Ergebnisse der Einschätzung seiner Mitarbeiter im Abgleich mit seiner eigenen Einschätzung durch die Berater zurückgemeldet. Die Rückmeldung fand auf der Grundlage der Auswertung und Zusammenfassung der Mitarbeiterperspektive und der graphischen Umsetzung der Daten in ein Diagramm statt. Es wurde

gemeinsam mit den Beratern eine erste Analyse der Rückmeldung vorgenommen. Dazu wurden die Ausprägungen der Antwortkategorien jedes Items besprochen. Es wurden nochmals mögliche Verständnisfragen geklärt. Zudem wurden von den Meistern in einem Dialog mit den Beratern Ideen dazu entwickelt, wie die Mitarbeiter zu ihrer Einschätzung kommen. Das erste Gespräch dauerte ca. 60 - 90 Minuten je Meister.

### **(2) Rückmeldung der Vorgesetzteneinschätzung**

Im zweiten Gespräch wurde dem Meister die Einschätzung seines Führungsverhaltens durch einen seiner nächst höheren Vorgesetzten (PPL und FAL) zurückgemeldet. Der grundsätzlich anwesende interne oder externe Berater führte in das Thema 360-Grad-Analyse ein, stellte die Zielsetzung vor und moderierte das Gespräch. Die Gesprächsdauer lag zwischen 30 und 60 Minuten. Zur Vorbereitung des Gespräches bekam der Unterabteilungsleiter eine Unterlage mit relevanten Fragen, Feedbackregeln und Gestaltungsvorschlägen zum Gespräch (z.B. die Hinterlegung der Einschätzung mit konkreten Beispielen). Häufig wurde das Gespräch genutzt, um gemeinsam konkrete Vereinbarungen zu treffen.

### **(3) Abgleich der Perspektiven und Entwicklungsbedarf**

Im dritten Gespräch des Meisters mit seinem jeweiligen Berater wurden alle drei Perspektiven (Selbsteinschätzung, Einschätzung der Mitarbeiter, Einschätzung der Vorgesetzten) miteinander verglichen und wenn gewünscht, um die Wahrnehmungen der Berater ergänzt. Jeder Meister entschied selbstständig, wie er mit den Ergebnissen aus der Befragung umgehen wollte. Häufig gab es in der Zusammenarbeit oder dem eigenen Führungsverhalten Aspekte, welche der jeweilige Meister ändern wollte. Die Berater begleiteten dann den Meister bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen (siehe Coaching und Einzelfallberatung vor Ort). Das dritte Gespräch umfasste ca. 60-90 Minuten. Die Zusammenschau aller drei Perspektiven wurde durch ein sogenanntes "Führungsrad" realisiert. Die Achsen des Führungsrades bildeten die jeweiligen Fragen pro Themenbereich ab. Die Unterteilung der Achsen geschah durch die entsprechenden Antwortkategorien 1 (trifft voll zu) bis 4 (trifft gar nicht zu). Das Netz wurde durch die Antworten aus den drei Perspektiven gebildet. Neben dem individuellen Entwicklungsbedarf der Meister wurden so auch Divergenzen zwischen Selbst- und Fremdbild gut sichtbar. Die Rollen und Aufgaben des Beraters entsprachen denen von Scheinpflug (1995, S. 69f.) geschilderten: „Der Berater

- *unterstützt den Vorgesetzten bei der Übersetzung der statistischen Kennwerte in inhaltliche Aussagen, weist auf Querverbindungen zwischen einzelnen Fragen hin und behält Beurteilungseffekte (...) bei der Ergebnisinterpretation im Auge*
- *achtet auf die Ableitung handlungsrelevanter Schlussfolgerungen und bringt dabei aufgrund seiner Erfahrung in der Beratung von Führungskräften oftmals neue Denkanstöße und Ideen ein, die über den Tellerrand hinausgehen*
- *überprüft gemeinsam mit dem Vorgesetzten die bisherige Handhabung von Führungsinstrumenten (z.B. Führen mit Zielen) und gibt bei Bedarf Anregungen (...)*
- *achtet auf den Realitätsbezug der Ergebnisinterpretation und nutzt (...) das aktuelle Verhalten in der Beratungssituation, um dem Vorgesetzten problematische Verhaltensweisen und Einstellungen bewußt zu machen*

- *lenkt das Gespräch vor allem dann, wenn kritische Rückmeldungen der Mitarbeiter vorliegen, und fokussiert sowohl Veränderungsnotwendigkeiten als auch Veränderungspotentiale*
- *befragt den Vorgesetzten zu übergeordneten Rahmenbedingungen und zur Führungskultur und bezieht diese Fakten in die Analyse ein.“*

### **Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteiler**

*„Die Rückmeldung an die Beurteiler sollte integrativer Bestandteil jeder Vorgesetztenbeurteilung sein, da auf diese Weise dialogische Veränderungsprozesse im System Führungskraft – Mitarbeiter ausgelöst werden können“* (Hofmann, 1995, S. 75). Die Rückmeldung der Ergebnisse gestalteten die Meister eigenverantwortlich in einem Teamgespräch. Eine Rückmeldung an die Mitarbeiter war dabei verpflichtend. Auf Wunsch nahm einer der Berater am Teamgespräch teil und moderierte die Rückmeldung der Daten an die Mitarbeiter. Den Mitarbeitern wurde (analog den Ausführungen von Hofmann, 1995, S. 76ff.) eine kollektive Rückmeldung der Ergebnisse (alle Items mit Selbsteinschätzung) gegeben und wo notwendig (bei negativen Ergebnissen oder großen Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung) wurde gemeinsam mit dem Team Ursachenforschung betrieben und es wurden konkrete Maßnahmen eingeleitet.

### **Die Rückmeldung der Ergebnisse an den Auftraggeber und die Führungskräfte**

Um einen Organisationsentwicklungsprozess auf Cost Center Ebene einzuleiten, wurden dem Auftraggeber und den Führungskräften die Daten auf Gesamterhebungsniveau (gemittelt über alle Meister) vorgestellt. In einer Diskussion wurden die Ergebnisse aus Sicht der Führungskräfte und der Berater analysiert und Maßnahmen (z.B. Qualifizierungen) initiiert.

## **3.7. Kompetenzbausteine**

Die Kompetenzbausteine waren Hauptbestandteil der 3. Phase des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses. Insgesamt gab es drei Kompetenzbausteine:

### **Kompetenzbaustein 1**

- Zielvereinbarung und Zielverfolgung
- Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung.

### **Kompetenzbaustein 2**

- Information und Kommunikation
- Einsatz und Motivation.

### **Kompetenzbaustein 3**

- Führungsverhalten
- Feedback
- Mitarbeitergespräche.



### Einordnung des Settings

In Kombination mit den bisher vorgestellten Maßnahmen wurden in den Kompetenzbausteinen die Prinzipien der Personalentwicklung mit denen der Organisationsentwicklung verknüpft (vgl. Tab. IV.5). Die Settinggestaltung bestand aus einem Mix von Workshop- und Seminarelementen.

Tab. IV.5: Einordnung der Maßnahme Kompetenzbausteine in die Prinzipien der Organisations- und Personalentwicklung

Kategorien	Prinzipien der Organisationsentwicklung	Prinzipien der traditionellen Personalentwicklung
<b>Zielgruppe</b>	Hierarchieebene der Meister innerhalb der Organisation des Cost Centers Montagen	
<b>Zielsetzung</b>	Initiierung und Umsetzung von Projekten auf organisationaler Ebene, Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit auf Meisterebene sowie Aufbau von Wissen und Fertigkeiten auf individueller Ebene	
<b>Inhalt</b>	konkrete Probleme der Organisation (z.B. Kommunikation und Konflikte, Kooperation und Konkurrenz) sowie theoretisches überfachliches Wissen	
<b>Methode</b>	dialogische Kommunikation, Erarbeitung von Problemlösungen, Fallarbeit, Praxisbeispiele, Team-Supervision sowie Theorieinput, Fallstudien, Übungen	
<b>zeitliche Struktur</b>		punktuell stattfindende Maßnahme (3 mal 2 Tage innerhalb von 6 Monaten)
<b>Ort der Maßnahme</b>		externes Seminarhotel

### Zielsetzung

Zielsetzung dieser Bausteine war es, die Führungskompetenz der Meister zu stärken und ihr Know-How und ihre Methodenkompetenz im Hinblick auf die im Anschluss genannten Themen zu fördern.

### Teilnehmerkreis

Die Teilnahme war verpflichtend. Über 90% aller Meister des CC Montagen nahmen an den Kompetenzbausteinen 1-3 teil.

### Organisation

Die Teilnehmerzahl je Gruppe lag zwischen 5 und max. 15 TN. Die Kompetenzbausteine wurden in Abständen von ca. 3 Monaten für jeweils 2 Tage durchgeführt. Die Zusammensetzung der Teilnehmer ergab sich aus der Zusammensetzung der Meistererlerteams. Aus betrieblichen Gründen kam es vor, dass einige Meister keinen Kompetenzbaustein mit ihrem MLT besuchen konnten. Diese wurden für den Kompetenzbaustein einem anderen MLT zugeordnet und von diesem auch ohne Probleme aufgenommen. Die Organisation, Durchführung, die Moderation sowie das Training wurde von je einem internen Berater des Cost Centers Montagen sowie einem Berater aus der VOLKSWAGEN Coaching GmbH gewährleistet. Alle Kompetenzbausteine wurden außerhalb der Montagen durchgeführt.

### **Theoretischer Hintergrund**

Der Ausgangspunkt für die Maßnahme Kompetenzbausteine waren die Ergebnisse der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens der Meister. Sie zeigten, dass für die unterschiedlichsten Themenfelder bei einem großen Teil der Meister Handlungsbedarf bestand. Der Teilnehmerkreis bestand aus allen Meistern des Cost Centers. Die Kompetenzbausteine waren dabei für alle Meister verpflichtend. Bei einem Teil der Kompetenzbausteine waren die Abteilungsleiter und der CC-Leiter für einen begrenzten Zeitraum anwesend. Die Kompetenzbausteine beinhalteten auf die Bedürfnisse der Meister zugeschnittene Theorieinputs, Übungen, Rollenspiele und Checklisten. Basis der Kompetenzbausteine waren Seminarelelemente aus dem Bereich des Kommunikations- und Führungstrainings. Zudem wurden in Workshop-Sequenzen neue Konzepte für unterschiedliche Themen, wie z.B. für ein Zielvereinbarungssystem auf Mitarbeiterebene erarbeitet. Begleitend wurden in den Kompetenzbausteinen sogenannte Meisterlernbriefe an alle Meister verteilt. Mit diesen Unterlagen konnten die Meister das in den Kompetenzbausteinen erworbene Wissen vertiefen. Zur Anwendung kamen neben den klassischen Workshopmethoden (vgl. Klebert, Schrader & Straub, 1991; Lipp & Will, 1998) Methoden des Trainings (Vermittlung von Erfahrungswissen aufgrund von Übungen und Feedback) und Methoden aus der Seminargestaltung (Wissen durch theoretischen Input und die gemeinsame Erarbeitung theoretischer Konzepte). Aufgrund einer prozessorientierten Vorgehensweise und einer starken Teilnehmerorientierung konnte es zu Veränderungen bezüglich Ablauf und Inhalten kommen. Im Mittelpunkt der Kompetenzbausteine stand die Ableitung und Umsetzungsplanung konkreter Maßnahmen in der jeweiligen Meisterschaft. Diese Maßnahmen sollten dann von den Meistern in ihren Arbeitsalltag integriert und umgesetzt werden.

#### **3.7.1 Kompetenzbaustein I: Zielvereinbarung und Zielverfolgung, Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung**

Der Kompetenzbaustein I entspricht den ersten beiden Kategorien der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens:

- Zielvereinbarung und Zielverfolgung
- Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung.

#### **Ziele Kompetenzbaustein I**

##### **Zielvereinbarung und Zielverfolgung**

Die Meister kennen den Hintergrund, den Ablauf und die Ziele des Zielvereinbarungsprozesses im CC Montagen. Sie sind in der Lage

- Unterschiede zwischen vorgegebenen und eigenen, persönlichen Zielen zu erkennen und ihre wechselseitige Abhängigkeit zu berücksichtigen
- Ziele zu formulieren
- Ziele zu kommunizieren
- Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln und umzusetzen
- die Zielerreichung zu steuern, zu kontrollieren und zu kommunizieren.

### **Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten**

Die Meister sind in der Lage, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten in ihrem Zuständigkeitsbereich zu organisieren, zu steuern und zu kontrollieren sowie Transparenz und Klarheit darüber herzustellen.

### **Ablauf und Inhalte**

Bei der Darstellung der jeweiligen Theorien wurde auf Praxisbezug und einen einfachen und übersichtlichen Aufbau in der Vermittlung geachtet. Häufig wurde in Kleingruppenarbeiten der Bezug zu praktischen Fällen hergestellt und das vorhandene Wissen gesammelt, ehe die Berater das Wissen mittels anschaulicher Powerpoint-Präsentationen vorstellten oder am Flip-Chart im Dialog mit den Teilnehmern entwickelten. Alle Theorien wurden durch Praxisbeispiele aus der Organisation konkretisiert.

### **Theorietemen**

- Differenzierung zwischen Zielarten (Unternehmensziele, Abteilungsziele, persönliche Ziele) in Anlehnung an Perrow (1970), Kieser (1993) und die populärwissenschaftliche Darstellung in Berkel & Lochner (2001)
- Sinn und Zweck von Zielen (vgl. Heinen, 1984 und die populärwissenschaftliche Darstellung in Berkel & Lochner (2001))
- Zielsetzung versus Zielvereinbarung in Anlehnung an den Management by Objectives-Ansatz (Drucker (1956), Humble (1972) und die populärwissenschaftliche Darstellung in Berkel & Lochner (2001))
- der Zielvereinbarungsprozess im CC Montagen
- Formulierung von Zielen, Inhalte von Zielen, Zielplanung in Anlehnung an Berkel & Lochner (2001)
- Zielvereinbarungsgespräch in Anlehnung an Berkel & Lochner (2001).

### **Praxistransfer**

Der Praxistransfer wurde in den Kompetenzbausteinen durch Übungen, Rollenspiele, Analysetools, Checklisten, Reflexionseinheiten und die Erarbeitung von Maßnahmen vollzogen. Dabei wurden alle eingesetzten Materialien auf die spezifischen Rahmenbedingungen zugeschnitten.

### **Praxis/Maßnahmen**

- Analyse des Zielsetzungs- und Zielvereinbarungsprozesses für die jeweilige Meisterschaft anhand eines Analysetools
- Übungen/Rollenspiel: Führen eines Teamgesprächs zur Zielsetzung und -vereinbarung mit schwierigen Gruppenteilnehmern, Auswertung und Reflexion des Gesprächsverlaufs
- Erarbeitung des individuellen Zielvereinbarungsprozesses für jede Meisterschaft
- Ableitung eines allgemeinen Standards zum Zielvereinbarungsprozess
- Analyse der Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung in der jeweiligen Meisterschaft und Ableitung von Maßnahmen
- Bildung von Patenschaften zur Umsetzung der Zielvereinbarungen.

### **3.7.2 Kompetenzbaustein II: Information und Kommunikation; Einsatz und Motivation**

Der Kompetenzbaustein II entspricht den Kategorien 3 und 4 der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens:

- Information und Kommunikation
- Einsatz und Motivation.

#### **Ziele Kompetenzbaustein II**

##### **Information und Kommunikation**

Die Meister sind in der Lage, Informations- und Kommunikationsprozesse in ihrer Meisterschaft erfolgreich zu gestalten. Der A5-Anlauf findet hierbei besondere Berücksichtigung.

Das heißt die Meister

- kennen die theoretischen Grundlagen der Kommunikation und können diese im Arbeitsalltag anwenden
- können Mitarbeitergespräche strukturiert und effektiv durchführen
- sind in der Lage, die Kommunikation zwischen ihren Teamkoordinatoren und Mitarbeitern zu fördern
- sind in der Lage, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen und an ihre Mitarbeiter weiterzuleiten.

##### **Einsatz und Motivation**

Die Meister begreifen das Thema Motivation als Führungsinstrument und setzen es ein; sie schätzen die individuelle Motivation ihrer Mitarbeiter ein und motivieren diese dementsprechend zielgerichtet. Das heißt die Meister

- entwickeln ein gemeinsames Verständnis zum Thema „Motivation“
- sind in der Lage, ihr eigenes Motivationsverhalten zu reflektieren
- kennen motivationsfördernde Anreize und wissen, wie man sie zielgerichtet einsetzt
- haben eine Vorstellung entwickelt, wie sie in der besonderen Situation des A5-Anlaufes ihre Mitarbeiter motivieren können.

#### **Ablauf und Inhalte**

##### **Theorie:**

- 4 Seiten einer Nachricht, aktives Zuhören (vgl. Schulz von Thun, 1999a)
- Eisbergmodell (vgl. Watzlawick & Beaven, 1969; Schulz von Thun, 1999a)
- Transaktionsanalyse (vgl. Berne, 1967)
- Störungen der Kommunikation (vgl. Schulz von Thun, 1999a)
- Grundlagen der Gesprächsführung (vgl. Saul, 1993)
- „Mitarbeitermotivation“ als Führungselement (vgl. Sprenger 1999a/b)
- Motivationstheorien, externe/interne Motivation, Bedürfnisse (vgl. Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Vroom, 1964; Maslow, 1977; Hackman & Oldham, 1980; Heckhausen, 1989)
- Motivationspotenziale, Motivationsbremsen.

### **Übungen**

- Kommunikations- und Kooperationsübungen in Anlehnung an Antons (1992) und Schulz von Thun (1999a)
- Aktivierung und Auflockerungsübungen
- Teambuildingsübungen in Anlehnung an Antons (1992)
- Rollenspiel zum Thema Gesprächsführung im Teamgespräch
- Übungen zum Thema Motivation.

### **Praxis/Maßnahmen**

- Individuelle Analyse der Kommunikationsstrukturen in der eigenen Meisterschaft
- Individuelle Analyse der Motivationsstrukturen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Meister).

### **3.7.3 Kompetenzbaustein III: Führungsverhalten**

Der Kompetenzbaustein III enthält thematische Elemente aus den Kategorien 5 und 7 der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens:

- Führungsverhalten
- Feedback
- Mitarbeitergespräche.

### **Ziele Kompetenzbaustein III**

#### **Führungsverhalten allgemein**

Die Meister sind in der Lage

- ihr Führungsverhalten selbstkritisch zu reflektieren
- eigene Potenziale im Führungsverhalten zu erkennen
- ihr Führungsverhalten situationsgerecht anzuwenden
- sich die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Mitarbeiter, Vorgesetzte und Dienstleister bewusst zu machen.

#### **Feedback**

Die Meister können

- ein qualifiziertes Feedback über das Führungsverhalten an ihre Kollegen geben
- ein qualifiziertes Feedback über das Führungsverhalten entgegennehmen und damit arbeiten.

#### **Mitarbeitergespräche**

Die Meister sind in der Lage

- Mitarbeitergesprächen eine Struktur zu geben und sie effektiv durchzuführen
- in Mitarbeitergesprächen kontrollierbare Ziele (z.B. konkrete Verhaltensänderungen) mit den Mitarbeitern zu vereinbaren
- Mitarbeitergespräche professionell zu gestalten, so dass die Unternehmensinteressen umgesetzt werden können.

## **Ablauf und Inhalte**

### **Theorie**

- Kurzwiederholung der bisher vermittelten Theorie in Form eines Quiz
- Feedback, Feedbackregeln (vgl. Antons, 1992; Comelli, 1983) und Johari-Fenster (vgl. Luft, 1972)
- Theorieninput zur Gesprächsführung (vgl. Saul, 1993) und Gestaltung von Mitarbeiter- und Kritikgesprächen (Aufbau, Struktur, Gesprächshaltung) in Anlehnung an Saul (1993).

### **Übungen**

- Rollenspiele zum Thema schwierige Führungssituationen/Mitarbeitergespräche mit Videoaufzeichnung und Auswertung
- Entwicklung eines Feedbackbogens für die Rollenspiele
- Analyse der Rollenspiele bezogen auf Kriterien wie Führungsverhalten, verbales und nonverbales Kommunikationsverhalten, Beziehungsgestaltung sowie Erreichung der Gesprächsziele
- Feedbackübungen bezogen auf
  - das Verhalten in den Rollenspielen
  - das Verhalten der Meister in der (Meisterlernteam-)Gruppe
  - das Verhalten der Meister im Arbeitsalltag
- Aktivierungsübungen
- Erstellung eines Teamprofils.

### **Maßnahmen**

- Erstellung einer individuellen Maßnahmenliste (z.B. bezüglich weiterer Seminare oder eines Coachings) aufgrund des Feedbacks während des Kompetenzbausteins.

## **3.8 Praxisberatung und Coaching**

Die Praxisberatung und das Coaching vor Ort bilden die Ergänzung der Kompetenzbausteine auf individueller Ebene.

### **Zielsetzung**

Die Meister

- haben sich individuell in ihrer Führungskompetenz weiterentwickelt
- haben sich ein breites Know-how zur zielorientierten und beteiligungsorientierten Personalführung erarbeitet
- haben ihre eigene Führungsrolle reflektiert und gegebenenfalls angepasst
- haben aktuelle Themen für sich bearbeiten können.

### **Teilnehmer-Kreis**

Die Teilnehmer rekrutierten sich aus den Mitgliedern der Meisterlernteam und bestanden daher aus Meistern und ernannten Meistervertretern mit einem festen Bereich. Die Teilnahme an der Einzelberatung war freiwillig.

## Organisation

Es gab zwei Anlässe für eine Einzelberatung vor Ort:

- ein Meister signalisierte z.B. während des Meisterlernetams einen konkreten Bedarf
- aufgrund der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens ergab sich ein Bedarf.

Der zeitliche Rahmen der Einzelberatung war recht unterschiedlich. Von einem einmaligen Termin von ca. 30 Minuten bis hin zu 5 Terminen mit einer Länge von ca. 120 Minuten.

## Theoretischer Hintergrund

Das Setting der Einzelberatung und des Coachings vor Ort erlaubt eine Einordnung in die Prinzipien der Personalentwicklung. Die Berater haben während der Einzelberatung die unterschiedlichen Rollen eines Coachs je nach Erfordernissen und Setting wahrgenommen:

- **Mentor:** Aufgabenbewältigung
- **Begleiter:** Persönlichkeitsentwicklung
- **Trainer:** Einüben von Fähigkeiten
- **Supervisor:** Kontinuierliche Entwicklung, auch im Team.

Folgende Methoden kamen zum Einsatz:

- Beratungsgespräche mit Elementen der klientenzentrierten Gesprächsführung (Rogers, 2000)
- Rollenspiele (in Anlehnung an Maier, Solem & Maier, 1977)
- Fallbearbeitung mit Bildern, Symbolen, Aufstellungen
- Psychodrama-Methoden
- Wahrnehmungsübungen
- Problemlösungsmethoden.

## Ablauf und Inhalte

Die Phasen des Coachingprozesses sind dem klassischen Phasenmodell angelehnt:

- Kontraktphase: Zielsetzung, Erfolgskriterien und Ausgangslage klären
- Diagnosephase: Themenklärung
- Bearbeitungsphase: Einsatz unterschiedlicher Methoden und Settings
- Planungs- und Durchführungsphase: Konkrete Handlungsplanung und Test der Entwürfe zwischen den Sitzungen
- Abschlussphase: Überprüfung der Zielerreichung.

Ging die Initiative von den Meistern (meist innerhalb oder im Anschluss an die Meisterlernetams) aus, handelte es sich um Themen wie

- Konflikte mit Mitarbeitern (Disziplin, Pünktlichkeit, Krankenstand, Alkoholabhängigkeit, persönliche Motive)
- Konflikte mit Vorgesetzten (mangelhafte Unterstützung, persönliche Konflikte)
- Konflikte mit Kollegen (Schnittstellenklärung, mangelnde Information und Kommunikation)

- Vorbereitung auf das Interview oder die Meisterentwicklungsklausur
- berufliche (Um-)Orientierung
- Wunsch nach persönlichem Feedback vom Berater.

Ergab sich die Begleitung vor Ort aufgrund der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens, waren die Themen meist durch die Inhalte des Fragebogens festgelegt:

- Zielsetzung und Zielverfolgung
- Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung
- Einsatz und Motivation
- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Beurteilung, Förderung und Qualifizierung
- Führungsverhalten allgemein.

Diese Themen wurden in einer stark strukturierten Form mit dem Meister erarbeitet. Dies reichte von der gemeinsamen Analyse des Meisterverhaltens, über die Erarbeitung von Maßnahmen (Vorbereitung für ein Teamgespräch) bis hin zur Beobachtung des Meisters am Arbeitsplatz und einem ausführlichen Feedback zu seinem Führungs- und Kommunikationsverhalten sowie seiner Beziehungsgestaltung und Aufgabenorientierung.

### **3.9 Sonstige Maßnahmen**

Aufgrund der Vielfalt weiterer Maßnahmen werden diese im Folgenden in Aufzählungsform dargestellt:

- Vorbereitung von Meisternachwuchskräften auf das Auswahlinterview und die MEK mit Hilfe von Simulationen der Interview- und Prüfungssituationen
- Konfliktgespräche und Mediation bei Konflikten, in die einzelne Meister verwickelt waren
- 2-tägige Fahrt zur Konzerntochter Audi mit ausführlichen Besichtigungen spezifischer artverwandter Arbeitsplätze, Diskussionsrunden mit Führungskräften, Meistern und Mitarbeitern zu führungsrelevanten, arbeitsorganisatorischen sowie technischen Themenstellungen
- Austausch mit Meistern aus anderen Abteilungen
- Begehungen und Besichtigungen von Meisterschaften, Kostenstellen und Abteilungen innerhalb und außerhalb des Cost Centers bzw. Unternehmens
- Treffen der Meister im informellen Kreis
- Besichtigung neuer Modelle im Entwicklungsstadium
- Fahrt mit neuen Modellen vor der Markteinführung.



### **3.10 Projektabschluss**

Das Projekt lief bis zur Fertigstellung dieser Arbeit mit Unterbrechungen und konzeptionellen Veränderungen weiter. Der Projektabschluss bezeichnet das planmäßige Ausscheiden der externen Berater der VW CG und die Übergabe der Gesamtverantwortung für die Begleitung des Projektes an die internen Berater des Cost Centers im August 2003.

#### **Zielsetzung**

- Übergabe der Begleitung des Projektes an die internen Berater des CC Montagen
- Qualitätssicherung bezogen auf die Arbeit der Berater
- Evaluierung des Gesamtprojektes mit der Überprüfung der Zielerreichung
- Abschied von den Meistern und Beendigung des Beratungsverhältnisses
- Abschied vom Auftraggeber
- Kollektives Lernen auf Beraterebene durch gemeinsame Reflexion der Erfahrungen.

#### **Teilnehmer-Kreis**

Der Teilnehmerkreis ist im Hinblick auf die beschriebenen Settings unterschiedlich. Er umfasste den Auftraggeber, die Führungskräfte, die Meister sowie die internen und externen Berater.

#### **Organisation**

Die Abschlussphase erstreckte sich auf einen Zeitraum von drei Monaten und umfasste unterschiedliche Settings, die stark mit der Evaluation des Projektes verknüpft sind.

#### **Theoretischer Hintergrund**

Die Maßnahmen wurden in unterschiedlichen Settings realisiert. Auf Beraterebene fand die Auswertung und der Projektabschluss in Form von Workshops und Supervision statt. Die Abschlussequenz in den Meisterlernteams umfasste ein Feedback der Teilnehmer, eine Auswertung der Zusammenarbeit und einen durch die externen Berater initiierten Abschluss mit dem jeweiligen Meisterlernteam. Die einzelnen Interventionen gehen dabei auf die Überlegungen von Geißler (2000a) zurück.

#### **Maßnahmen und Inhalte**

Der Projektabschluss umfasste

- eine Abschiedssequenz der externen Berater in jedem Meisterlernteam
- einen Auswertungsworkshop mit den internen und externen Beratern
- die Erstellung eines Projektberichts
- Formulierung von zwei Alternativen zur Fortführung des Projektes
- ein Auswertungsgespräch mit dem Auftraggeber
- Feedbackgespräche zwischen den jeweiligen Beraterteams (je intern/extern)
- einen Auswertungsworkshop mit den Beratern der VW CG mit dem Ziel der Auswertung des Prozesses auf Ebene der externen Berater.

Ein Auswertungsworkshop mit der Leitungsebene (Abteilungsleiter) entfiel aufgrund des Ausscheidens des Auftraggebers aus der Organisation des Cost Centers.

## V Fragestellung, Methoden und Untersuchungsbedingungen

*„Es reicht nicht, Erfahrungen zu machen, man muss sie auch wägen, ordnen  
und verarbeiten und aus ihnen die richtigen Schlüsse ziehen.“*  
(Michel de Montaigne, 1533-1592)

### Kapitelübersicht

- 1 Grundlagen angewandter Forschung
- 2 Fragestellungen und Hypothesen
- 3 Untersuchungsdesign und Forschungsmethoden

## 1 Grundlagen angewandter Forschung

### 1.1 Organisationspsychologie als angewandtes Forschungsfeld

Der spezifische Ansatz der vorliegenden Arbeit besteht darin, dass die arbeitsorganisationalen Rahmenbedingungen der Meister mit deren Führungskompetenzentwicklung verknüpft werden. Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zum **Theorie-Empirie Problem** der Organisationsentwicklung, indem sie von einem praktischen Problem ausgehend einen induktiven Ansatz verfolgt, bei dem Forschungsfragen definiert, bereits vorhandene Theorien gesucht und neue entwickelt werden. Dieser Ansatz richtet sich nach den Kriterien der **Nützlichkeit** bzw. der **ökologischen Validität** des Forschungsfeldes. So werden bereits vorhandene Erkenntnisse und Theorien vor dem Erfahrungshintergrund des Autors als Personal- und Organisationsentwickler aufgegriffen, neu miteinander verknüpft und weiterentwickelt. Der wissenschaftstheoretische Hintergrund spiegelt sich in dem empirischen Ansatz der Untersuchung wider. Die aufgestellten Hypothesen werden empirisch überprüft. Die Untersuchung hat dabei die Aufgabe, die Sachverhalte und Ereignisse aus ihrem Phänomenbereich (dem Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt) zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Daraus ergeben sich drei Problembereiche, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind.

Das „**Theorie-Empirie-Problem**“ geht der Frage nach, inwieweit sich psychologische Modelle mit der Realität decken. Dabei ist jedes Modell nur eine fragmentarische und fehlerhafte Kopie dessen, was wir in der Praxis vorfinden. Dies gilt auch für das in der Dissertation entwickelte Rollenprofil des Industriemeisters als Prozessmanager.

Das „**anthropologische Grundlagenproblem**“ widmet sich der Frage, von welchem Menschenbild innerhalb der vorliegenden Arbeit, der in der Arbeit vorgestellten Theorien und in der untersuchten Organisation ausgegangen wird. Dieser Frage wurde insbesondere in Kapitel II.2 und in Kapitel IV.4 nachgegangen.

Das „**Orientierungs- oder Normativitätsproblem**“ ist eng mit dem „anthropologischen Grundlagenproblem“ verknüpft und beschäftigt sich mit der Frage, welche gesellschaftlichen und praktischen Ziele innerhalb der vorliegenden Arbeit verfolgt werden und welche ethischen Standards gelten sollen.

Diese Problembereiche werden im Kontext der Pädagogischen Psychologie von Krapp & Heiland (1986, S. 47) ausgeführt und eignen sich aufgrund ihres anwendungsorientierten Charakters für die vorliegende Arbeit. Sie begreift die „**Angewandte Organisationspsychologie als Theorie der Organisationsentwicklung und -gestaltung**“ und verfolgt ausgehend von der Formulierung eines praktischen Problems einen induktiven Ansatz.

Die vorliegende Arbeit hat im Kontext der angewandten Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Konzeption und Evaluierung des Projektes vor allem technologischen Charakter. Bortz & Döring (2003, S. 106) führen dazu aus: *„Wissenschaftliche Theorien dienen der Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Sachverhalten; sie werden in der Grundlagenforschung entwickelt. Technologische Theorien geben konkrete Handlungsanweisungen zur praktischen Umsetzung wissenschaftlicher Theorien; sie fallen in den Aufgabenbereich der angewandten Forschung bzw. Evaluationsforschung“*.

## **1.2 Evaluation in der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung**

Evaluation hat spätestens seit den Programmen der Humanisierung der Arbeit in den 1970er Jahren einen festen Stellenwert innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 195ff.). Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen der Wirksamkeitsnachweis und die wissenschaftliche Evaluation des Gesamtprojektes sowie der einzelnen Bausteine. Wottawa & Thierau (1998, S. 13) verstehen unter Evaluation den „ (...) Prozess der Beurteilung und Bewertung des Wertes eines Produktes, Prozesses oder eines Programmes, was nicht notwendigerweise systematische Verfahren oder datengestützte Beweise zur Untermauerung einer Beurteilung erfordert“.

**Wissenschaftliche Evaluation** ist zudem gekennzeichnet durch den Zweck der Planungs- und Entscheidungshilfe, durch das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern und über sie zu entscheiden sowie durch die Auswahl und Anwendung von Evaluationsmaßnahmen, die dem neuesten Stand der Technik und Forschungsmethoden entsprechen (vgl. Wottawa & Thierau, 1998, S. 14). *„Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Ursachenplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme“* (Bortz & Döring, 2003, S. 102). Das Ziel und die Wirkrichtung von Evaluation können im Hinblick auf die Bewertung und Entscheidungsfindung aufgrund des „Ultimate Criteria“ (vgl. Wottawa & Thierau, 1998, S. 19) nie endgültig sein, sondern bestehen im günstigsten Fall in der prozesshaften Annäherung an einen Idealzustand, der zudem nur subjektiv und perspektivisch festgelegt werden kann: *„Die summative Evaluation beurteilt zusammenfassend die Wirksamkeit einer vorgegebenen Intervention, während die formative Evaluation regelmäßig Zwischenergebnisse erstellt mit dem Ziel, die laufende Intervention zu modifizieren und zu verbessern“* (Bortz & Döring, 2003, S. 102).

### **1.2.1 Zielsetzung der Evaluation des Projektes**

**Zielsetzung** der vorliegenden Untersuchung ist die Optimierung beraterischen Handelns durch formative Evaluation und die Bewertung des Programms bzw. die Kontrolle der Zielerreichung durch summative Evaluation. Die Zielsetzung der vorliegenden Evaluationsstudie ist

nach folgenden Perspektiven zu differenzieren: Auftraggeber des Projektes, Leiterin des Veränderungsmanagements der VOLKSWAGEN Coaching GmbH, das Projekt durchführenden Berater, Zielgruppe des Projektes und Evaluator des Projektes.

**Der Auftraggeber** des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes hat ein maßgebliches Interesse daran, dessen Nutzen und den bei der Realisierung des Projektes betriebenen Aufwand gegenüberzustellen und zu bewerten (Effizienz-Nachweis). Im Vordergrund steht dabei die Kontrolle der Zielerreichung, die Zufriedenheit mit dem Projekt insgesamt sowie mit der Leistung der Berater. Ein weiteres Interesse des Auftraggebers liegt in der Hilfe bei der Durchsetzung des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes selbst sowie in der Rechtfertigung der Investition und der Belegung des Nutzens gegenüber dem Management (Rechenschaftslegung).

**Die das Projekt durchführenden Berater** haben ein Interesse am Nachweis des Durchführungserfolgs, an einem qualifizierten Feedback der Teilnehmer sowie an der fortlaufenden Optimierung der Maßnahme sowie des Beraterverhaltens.

**Die Zielgruppe des Projektes** ist maßgeblich daran interessiert, durch Feedback innerhalb der formativen Evaluation Einfluss auf die Gestaltung des Projektes zu nehmen. Zudem spielen der Lernerfolgsnachweis sowie das Interesse an einem individuellen Feedback eine Rolle.

**Der Evaluator** des Projektes hat vor dem Hintergrund seiner vielfältigen Rollen (Autor dieser Arbeit, Berater und Projektleiter) unterschiedliche Ziele. Im Vordergrund steht die Optimierung und fortlaufende Weiterentwicklung des Projektes sowie seiner einzelnen Maßnahmen, die Kontrolle der Zielerreichung und die Überprüfung der in V.2 aufgestellten Hypothesen.

### 1.2.2 Voraussetzungen für die Evaluation des Projektes

Als Voraussetzungen für Evaluationsprojekte nennen Wottawa & Thierau (1998, S. 52), dass die Ziele mit psychologischen oder sozialwissenschaftlichen Evaluationsmethoden erreicht werden können, der erwartete Nutzen des Evaluationsprojektes die erwarteten Kosten übersteigen muss sowie dass Evaluatoren und andere notwendige Ressourcen vorhanden sein müssen. Für die vorliegende Evaluation waren alle Voraussetzungen erfüllt. Aufgrund der Einbettung der Evaluation in eine wissenschaftliche Untersuchung (vgl. V.3) und der Art ihrer Zielsetzung sind psychologische und sozialwissenschaftliche Evaluationsmethoden die der Wahl. Der Nutzen für den Auftraggeber, die Organisation, den Autor sowie für die Gesellschaft ist durch den erwarteten Erkenntnisgewinn hoch. Gleichzeitig sind die Kosten sowohl für den Auftraggeber als auch für die Organisation sehr gering. Die notwendigen Ressourcen waren durchgehend vorhanden, da die Zielgruppe und der Auftraggeber bereit waren, für die Datenerhebungen zur Verfügung zu stehen.

### 1.2.3 Form und Ausprägung der Evaluationsstudie

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen und Formen von Evaluation ist eine Kategorisierung und Einordnung der vorliegenden Evaluationsstudie sinnvoll. Dazu werden die Überlegungen von Wottawa & Thierau (1998, S. 32ff.) zur Strukturierung von Evaluationsstudien aufgegriffen und auf die vorliegende Untersuchung übertragen. Im Hinblick auf die **Zielset-**

**zung der Evaluationsstudie** sowie der gesamten Untersuchung vermischen sich die drei Ebenen der praxis-, entwicklungs- und theorieorientierten Evaluation. Der Ansatz der **Praxisorientierung** findet sich in der Bewertung der Praxiseffekte, d.h. dem Wirksamkeitsnachweis des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes wieder. Parallel dazu findet vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung eine **entwicklungsorientierte Evaluation** statt, indem die einzelnen Projektelemente und Maßnahmen sowie das grundlegende Konzept kontinuierlich durch Evaluation verbessert werden. Der Ansatz der **theoriegeleiteten Evaluation** ist im Gesamtaufbau der Untersuchung zu finden: nämlich im gezielten Einsatz wissenschaftlicher Verfahren und der Prüfung der theoretischen Überlegungen (Rolle des Meisters als Prozessmanager). Bei der **Gerichtetheit der Fragestellung** steht die **Makro-Evaluation** im Vordergrund, wobei sowohl die Fragestellung als auch der Differenzierungsgrad im Hinblick auf die einzelnen Maßnahmen Elemente einer Mikro-Evaluation enthalten. Aufgrund des **Zeitpunkts der Evaluation** kann von einer **Prozessevaluation** sowie von einer **Ergebnis- bzw. Produktevaluation** gesprochen werden, da sowohl während des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes als auch im Anschluss an das Projekt die Auswirkungen, Effekte und Optimierungsmöglichkeiten erhoben wurden. Die Untersuchung hat dabei aufgrund der unterschiedlichen Methoden und dem Interesse an einer kontinuierlichen Qualitätssicherung dynamisch prozesshaften Charakter. Bei der **Bearbeitungsform** der Evaluation kann von einer **intrinsischen** Evaluation gesprochen werden, da das Projekt schwerpunktmäßig in seinen Auswirkungen untersucht wird. Eine **Compliance-Evaluation** zeigt sich in der Bewertung des Beraterverhaltens aus Sicht des Kunden sowie der Zielgruppe. Die Evaluationsstudie enthält Elemente der **formativen-** und der **summativen Evaluation**. Für die konkrete Ausgestaltung des Projektes in der Praxis spielten dabei Erwägungen der formativen Evaluation eine stärkere Rolle. Zudem ist aber auch die summativ Bewertung und die finale Überprüfung der Zielerreichung des Projektes von Interesse.

#### 1.2.4 Gestaltungsaspekte der Evaluationsstudie

Die **Evaluationsobjekte** (vgl. Wottawa & Thierau, 1998, S. 59ff.) der Studie sind auf der personalen Ebene, der Projekt- bzw. Programmebene und auf der Methodenebene zu verorten. Im Mittelpunkt steht die Projekt- bzw. Programmebene, deren Auswirkungen auf der Personenebene gemessen werden. Zudem werden aufgrund der Qualitätssicherungsaspekte der Studie das Verhalten und die Tätigkeit der Berater evaluiert. Die Methodenebene findet sich in der Evaluation der einzelnen Maßnahmen und Interventionen wieder. Der **Ort der Evaluation** ist das Feld, in dem das Personal- und Organisationsprojekt realisiert wurde. Dabei gelingt es, den spürbaren Einfluss der Evaluationsstudie auf die Zielgruppe des Projektes zu beschränken, so dass von einer weitgehend natürlichen Settinggestaltung ausgegangen werden kann (vgl. Wottawa & Thierau, 1998, S. 62ff.). Das **verwendete Evaluationsmodell** der vorliegenden Untersuchung lässt sich aufgrund des Umfangs der Studie, ihres zeitlich-prozesshaften Gestaltungsverlaufs sowie der Methodenvielfalt nicht eindeutig kategorisieren. Es finden sich formative neben summativen Elementen und es werden quantitative und qualitative Methoden eingesetzt. Die **Nutzung der Ergebnisse der Evaluationsstudie** und der Verwertungszusammenhang sind vielfältig. Die Überprüfung der Wirksamkeit des Projektes wurde für die laufende Optimierung der Maßnahme genutzt. Zudem werden die Ergebnisse im Rahmen dieser Arbeit einer Fachöffentlichkeit präsentiert.

Einen Überblick über die Kennzeichen der vorliegenden Untersuchung gibt Tab. V.1.

Tab. V.1: Gestaltungsaspekte und Kennzeichen der vorliegenden Evaluationsstudie auf Grundlage der Kategorisierung von Wottawa & Thierau (1998, S. 64).

<b>Merkmal</b>	<b>formativer Teil</b>	<b>summativer Teil</b>
<b>Zielsetzung der Evaluationsstudie</b>	prozesshafte Optimierung und Weiterentwicklung des Projektes, der einzelnen Maßnahmen sowie des Beraterverhaltens	Wirksamkeitsnachweis des Projektes, Überprüfung der Hypothesen und des zugrundeliegenden Theoriekonstruktes
<b>primäre Zielgruppe</b>	Berater, Trainer, Auftraggeber, Teilnehmer (Meister)	Auftraggeber, Fachöffentlichkeit
<b>primäre Betonung der Datensammlung</b>	Gestaltung und Optimierung des Projektes auf Prozess- und Maßnahmenebene	Analyse und Dokumentation der Durchführung, Analyse und Dokumentation der Ergebnisse
<b>Rollen der Berater und Trainer</b>	Mitarbeiter, Evaluationsobjekt und Evaluierer	Datengenerierer
<b>primäre Rolle des Evaluators</b>	interaktiv	unabhängig
<b>typische Methodologie</b>	qualitative Forschungsmethoden	quantitative Forschungsmethoden
<b>Häufigkeit der Datensammlung</b>	während des gesamten Projekt- und Interventionsverlaufs	zum Abschluss des Projektes
<b>primäre Mechanismen der Auswertung und Berichtlegung</b>	Interaktion mit dem Auftraggeber (Auswertungsgespräche) Interaktion auf Beraterebene (Optimierungsworkshops)	formales Berichtswesen (Abschlussbericht) Veröffentlichung der Ergebnisse
<b>Häufigkeit der Berichtlegung</b>	zu festgelegten Meilensteinen innerhalb des Prozessverlaufs	zum Abschluss des Projektes
<b>Schwerpunkte des Berichtes</b>	Qualität und Wirkung der einzelnen Maßnahmen, Beziehung zwischen Umwelt, Kontext und Prozess, Implikationen für die Optimierung des Projektes	Implikationen für den Auftraggeber (Rechenschaftslegung), die Fachöffentlichkeit (Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Hypothesen und des Theoriekonstrukts)
<b>Anforderungen an die Glaubwürdigkeit</b>	Commitment mit Trainern, Beratern und Auftraggeber über Form, Auswertung, Berichtlegung und Konsequenzen der Evaluation	wissenschaftliche Strenge und Unparteilichkeit

### 1.2.5 Die Integration qualitativer und quantitativer Forschungsansätze

„In der empirischen Sozialforschung dominiert seit langem das quantitative Paradigma. Die hier in Anlehnung an die Naturwissenschaften geforderte nomologische Vorgehensweise steht nicht selten im Widerspruch zu der in der Praxis der Evaluationsforschung auftretenden Notwendigkeit, auch qualitative Methoden einzusetzen. Betrachten wir dieses Problem grundsätzlicher so zeigt sich, dass vielfach auf qualitative Verfahren gar nicht verzichtet werden kann“ (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 205). Ein rein quantitativer Forschungsansatz erscheint aufgrund der Fragestellung sowie der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nicht zielführend. „Aufgrund wissenschaftstheoretischer Argumente wird man die Beurteilung einer komplexen Intervention kaum auf ein existierendes logisch

*konsistentes Theoriegebäude als eine systematische Menge allgemeiner Wenn-dann- bzw. Je-desto-Aussagen gründen können. In der Evaluationsforschung geht es hauptsächlich um Gestaltungsprobleme und technologische Prognosen, d.h. um die Frage, wie ist es möglich, auf der Basis von Gesetzesaussagen (...), Mitteln (...) und einer Situation die durch bestimmte Antezedenzbedingungen (...) gekennzeichnet ist, ein bestimmtes Ziel (...) zu erreichen (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 205).*

Probleme in der Anwendung rein quantitativer Verfahren bei der Evaluation liegen in (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 205ff.)

- einem Mangel an allgemein akzeptierten Gesetzen in der (Arbeits- und Organisations-) Psychologie, bzw. einem Mangel an einer empirischen Stützung der Theorien
- der jeweiligen Spezifität des Anwendungsfeldes, die eine Generalisierung und damit Gesetzmäßigkeit von Aussagen erschwert
- der Mehrdimensionalität und Varianz bei der Erklärung der Wirkungsweise organisationaler Interventionen, die mehrere Grundagentheorien beinhaltet, was im höchsten Fall eine Aussage im Sinne von „Wie-es-möglich-war, dass ...“ ermöglicht
- der Bedeutung von (mit wissenschaftlichen Ansprüchen) schwer zu replizierendem, auf Erfahrung beruhendem Fachwissen, das einer systematischen Analyse nur sehr schwer zugänglich ist.

In der vorliegenden Evaluationsstudie wird versucht, den qualitativen und den quantitativen Forschungsansatz miteinander zu verknüpfen. *„Als Fazit sei hier festgehalten, dass es im Rahmen der Evaluationsforschung in der Regel unklug ist, sich einseitig auf qualitative oder quantitative Verfahren zu kaprizieren. Vielmehr sind Methoden als Problemlösemittel anzusehen und je nach spezifischer Teilaufgabenstellung sind die jeweils adäquaten Vorgehensweisen zu selektieren“* (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 207). Problematisch bei einer Integration erscheint, dass die qualitativen und quantitativen Methoden zwei entgegengesetzte Richtungen innerhalb der Sozialforschung darstellen (vgl. Lamnek, 1988, S. 242f.). Die Integration gelingt durch die Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes. Bei dem Wirksamkeitsnachweis des Projektes wird dabei nach streng naturwissenschaftlichen Maßgaben vorgegangen, indem versucht wird, über statistische Methoden objektive und replizierbare Aussagen (operationalisierte Definition) zu gewinnen und den Wahrheitsgehalt von Theorien und Hypothesen zu überprüfen. Bei der Optimierung des Projektdesigns und der Intervention geht es hingegen um die Erzeugung von subjektiven Einsichten innerhalb eines systemischen Beratungsverständnisses.

### 1.2.6 Methodische Probleme der Evaluationsstudie

Die methodischen Problemstellungen, die innerhalb der vorliegenden Untersuchung zum Tragen kommen, sind typisch für Evaluationsstudien im anwendungsorientierten arbeits- und organisationspsychologischen Kontext. Eine Übersicht über die unterschiedlichen Problemstellungen, die auch für die vorliegende Untersuchung zutreffen, geben Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 201): *„Evaluationsstudien sind in der Regel **komplexe Untersuchungen** bei denen eine rigide Anwendung der Kriterien der klassischen experimentellen Versuchsplanung häufig auf Schwierigkeiten stößt. So implizieren Evaluationsstudien zu-*

*meist formative und summative Vorgehensweisen. Dadurch sind anfängliche Planungen oft in Abhängigkeit von später auftretenden Randbedingungen zu modifizieren.“*

In der vorliegenden Untersuchung wird versucht, dieses Problem zu lösen, indem zwei unabhängige Untersuchungs-Designs innerhalb der Evaluationsstudie angelegt werden. Das erste Untersuchungsdesign hat einen deutlich formativen Charakter. Es bezieht sich sowohl auf die Zielsetzung der prozesshaften Optimierung und Weiterentwicklung des Projektes, der einzelnen Maßnahmen und des Beraterhandelns als auch auf die Reflexion der Prozesse sowie der Beziehungen zwischen Kunden- und Beratersystem. Das zweite Design ist durch seinen summativen Charakter gekennzeichnet und soll den Wirksamkeitsnachweis des Projektes erbringen, sowie die Hypothesen der zugrundeliegenden Theoriekonstrukte überprüfen. Durch diese Zweiteilung ist eine Transparenz, Offenlegung und Eindeutigkeit aller Designkriterien inklusive der unterschiedlichen Rollen der Beteiligten möglich (vgl. Tab. V.1, S. 318).

Eine natürliche Settinggestaltung ist vor dem Hintergrund des **Hawthorne-Effekts** bei Evaluationsstudien von Bedeutung (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 201). Innerhalb des Untersuchungsdesigns war es möglich, die Elemente der summativen Evaluation zu einem großen Teil in die Interventionsarchitektur des Projektes zu integrieren. Bei den formativen Aspekten der Evaluationsstudie werden schwerpunktmäßig Verfahren genutzt, die innerhalb von Projektstrukturen einen fest integrierten Platz in der Organisation haben (Habitationseffekt) und somit als Auslöser bzw. Verstärker im Sinne der Beeinflussung des Treatments eingeschränkt werden können. Gerade im Hinblick auf die formative Evaluation lassen sich negative Effekte, die zu einer Verfälschung der Ergebnisse sowie der Beurteilung der Maßnahme führen, nicht ausschließen. Bei der Optimierung der Maßnahme kann der Hawthorne-Effekt jedoch auch positiv genutzt werden, indem dieser die Effektivität des Treatments heraufsetzt. *„Dadurch ist zwar die externe Validität beeinträchtigt (...), jedoch mag man in Einzelfällen der Optimierung des Treatments einen höheren Stellenwert beimessen als der Beachtung von Designkriterien“* (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 201). Im Folgenden wird versucht für die relevanten Problemstellungen in der Evaluationsstudie Antworten zu geben und gleichzeitig die Gründe für die spezifische Vorgehensweise transparent zu machen. Dazu werden die von Antoni (1993, S.319ff.) entwickelten Fragestellungen genutzt und aus Sicht des Autors im Hinblick auf die Ausgestaltung des konkreten Projektes beantwortet.

#### **1.2.6.1 Zieldilemmata (Auftragsphase)**

**Übernimmt der Forscher vorgegebene Ziele oder strebt eine umfassende Zielvereinbarung mit allen Betroffenen an?** Der Autor dieser Arbeit hatte im Hinblick auf die Zielsetzung der Evaluation einen hohen Freiheitsgrad. Widersprüche zwischen den Zielsetzungen der unterschiedlichen Betroffenenengruppen konnten vor und während der Evaluation geklärt werden. Bei der Zielstellung selbst gab es zwar deutliche Unterschiede in der Schwerpunktsetzung, diese wirkten allerdings eher im Sinne einer Ergänzung und Erweiterung der Perspektive. Eine Zielvereinbarung zwischen dem Evaluator, dem Auftraggeber des Projektes, der Leiterin der Beratungseinheit sowie den das Projekt durchführenden Beratern war gegeben.



**Ist der Forscher bereit, hierfür in Kauf zu nehmen, dass die Untersuchungsbedingungen zu Lasten seiner experimentellen Kontrolle transparent sind?** Die Untersuchungsbedingungen wurden allen Beteiligten transparent gemacht. Vor dem Projekthintergrund und dem realen Beratungsauftrag war die Herstellung der Transparenz aus professionellen sowie aus ethischen Gründen indiziert. Die Beeinflussung bzw. mögliche Herabsetzung der externen Validität wurde dabei bewusst in Kauf genommen, obwohl der Verzerrungseffekt aufgrund des Evaluationssettings als nicht sehr hoch eingeschätzt wird. Die Evaluationssettings wurden stark in das Projekt integriert. So wurde der Fragebogen zur 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens als Erhebungsinstrument zur Evaluation und als Interventionsmaßnahme innerhalb des Projektdesigns verwendet. Die Zielgruppe und die beteiligten Berater waren an die kontinuierliche Evaluation von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten gewöhnt. Evaluation stellt damit einen festen Bestandteil in der Kultur der Organisation dar. Durch die hohe Transparenz sowie die aktive Beteiligung der Zielgruppe bei der Entwicklung einzelner Evaluationsmethoden, konnte die Ausprägung der einzelnen Gütekriterien inklusive der internen bzw. der ökologischen Validität deutlich erhöht werden.

**Möchte der Forscher wenige Fragen genau oder viele Fragen allgemein beantworten?** Aufgrund des wissenschaftlichen Hintergrundes der vorliegenden Arbeit wurde eine dem Untersuchungsgegenstand angemessene bipolare Schwerpunktsetzung gewählt. Auf der Makroebene (d.h. der Projekt- und Prozessebene) musste die Untersuchung dabei dem hohen Komplexitätsgrad des Projektes sowie des theoretischen Unterbaus gerecht werden. Auf der Mikroebene (d.h. der Maßnahmen- und Interventionsebene) war eine genaue und differenzierte Erfassung der Interventionswirkungen notwendig.

**Soll eine laufende Maßnahme sowohl gestaltet als auch bewertet werden?** Durch die Konzeption zweier quasi unabhängiger Untersuchungs-Designs innerhalb der Evaluationsstudie konnten beide Zielsetzungen verfolgt werden. Eine Interaktion zwischen beiden Elementen wurde dabei bewusst in Kauf genommen.

**Soll der Forscher sowohl als methodischer als auch als inhaltlicher Experte auftreten?** Aufgrund der unterschiedlichen Rollen des Evaluators als Projektleiter, Forscher und Berater war die Rolle als methodischer und inhaltlicher Experte festgelegt.

#### **1.2.6.2 Kriteriendilemmata (Planungsphase)**

**Soll der Forscher eine deduktive oder induktive Vorgehensweise wählen?** Die vorliegende Untersuchung verfolgt primär einen induktiven Ansatz. Ausgehend von der Formulierung eines praktischen Problems werden die Zielsetzungen der Untersuchung wie der Evaluation definiert. Der Ansatz der Untersuchung ist damit an den Problemen der Praxis orientiert und richtet sich nach den Kriterien der Nützlichkeit bzw. der ökologischen Validität der Evaluationsergebnisse.

**Werden die für relevant erachteten Kriterien auch von den Beteiligten akzeptiert?** Aufgrund der Berücksichtigung der Interessen der einzelnen Zielgruppen innerhalb des Konzeptes, deren Einbeziehung bei der Erarbeitung der unterschiedlichen Methoden der Evaluation und des praxis- und anwendungsorientierten Charakters konnte eine hohe Akzeptanz der

einzelnen Kriterien bei allen Betroffenen erreicht werden (was sich z.B. an den sehr hohen Rücklaufquoten der einzelnen Erhebungen zeigt).

#### **1.2.6.3 Designdilemmata (Planungs- und Durchführungsphase)**

**Wie isolierbar bzw. kontextabhängig sind die Variablen?** Die Kontextabhängigkeit der einzelnen abhängigen Variablen (z.B. die Ausprägungen und die Erhebung der Führungskompetenz oder des Beraterverhaltens) ist hoch. Für das Konzept der vorliegenden Arbeit mit der Schwerpunktsetzung auf der ökologischen Validität und praktischen Verwertbarkeit ist dies jedoch nicht unbedingt ein Nachteil. Von Bedeutung erscheint es eher, den spezifischen Kontext zu analysieren und transparent zu machen.

**Ist die Zuordnung der Untersuchungsteilnehmer zu den verschiedenen Treatmentbedingungen willkürlich bzw. randomisiert?** Es fand eine quasi zufällige Auswahl der Meister für das Projekt statt. Für die Meister der MLT's 1-6 (etwa 50% der Grundgesamtheit) wurden keine Auswahlkriterien aufgestellt. Die Zusammenstellung erfolgte aufgrund organisatorischer Gesichtspunkte. Implizite Auswahlkriterien konnten nicht ermittelt werden, lassen sich jedoch nicht gänzlich ausschließen, da die Berater auf die Zuteilung der Meister zu den MLT's 1-6 bzw. 7-12 keinen Einfluss hatten. Bei der Analyse des Zuteilungsvorgangs war kein spezifisches Muster erkennbar.

**Ist das Treatment standardisiert bzw. an spezifische und sich verändernde Untersuchungsbedingungen angepasst?** Eine weitestgehende Standardisierung des Treatments hat im Hinblick auf die summative Evaluation, deren Design und Methoden zu einem sehr frühen Zeitpunkt festgelegt und nicht mehr verändert wurden, stattgefunden. Bei den unterschiedlichen Methoden und dem Design der formativen Evaluation wurde hingegen prozesshaft vorgegangen. Einzelne Erhebungsmethoden wurden erst während des Projektverlaufs entwickelt bzw. aufgrund spezifischer Erkenntnisinteressen weiterentwickelt (z.B. der Fragebogen zur Selbstreflexion des Beraterverhaltens).

**Lassen sich die Untersuchungsbedingungen willkürlich manipulieren, bzw. inwieweit sind die Untersuchungsteilnehmer am Evaluationsprozess beteiligt?** Die Gefahr einer willkürlichen Manipulation durch die Zielgruppe des Projektes sowie der Berater erscheint gering. Die Nähe des Evaluators aufgrund seiner Rolle als Projektleiter und Berater zu allen Betroffenen des Projektes war an dieser Stelle von Vorteil. Zudem war die Einbeziehung aller Betroffenen in die Gestaltung und Auswahl der Evaluationsstudie hoch. Für den Einsatz aller Methoden konnte ein Konsensentscheid herbeigeführt werden (siehe hierzu die Ausführungen zu den einzelnen Erhebungsinstrumenten, vgl. V.3).

#### **1.2.6.4 Auswertungs- und Interpretationsdilemmata (Ergebnisphase)**

**Wie komplex darf die Ergebnisdarstellung sein, bzw. wie komplex dürfen die Auswertungsverfahren sein, bzw. wie einfach müssen sie sein, um für die Auftraggeber nachvollziehbar zu sein?** Die Ergebnisdarstellung erfolgte zielgruppenspezifisch und wurde in ihrem Umfang und der Tiefe der Darstellung differenziert. Auftraggeber, Berater und die Leiterin der Beratungseinheit zeichnen sich durch fachlichen Sachverstand sowie ein wissenschaftliches Grundverständnis aus. Differenziert werden musste hingegen, welche Erkennt-

nisse der Fachöffentlichkeit bekannt gemacht werden können und welche als nicht zu veröfentlichende unternehmensinterne Informationen zu behandeln sind.

**Wie prägnant müssen die Aussagen formuliert sein oder wie differenziert, um rezipiert zu werden?** Aufgrund der Zielstellung dieser Arbeit und der unter V.1.3.1 dargestellten Eigenschaften der Empfänger der Ergebnisse der Evaluationsstudie konnte eine hoch differenzierte Form der Ergebnisdarstellung und -interpretation gewählt werden.

**Wie bewertet man die Relevanz der Ergebnisse und welchen Stellenwert muss man hierbei dem Aspekt der statistischen Signifikanz einräumen?** Die Relevanz der Ergebnisse für die Organisation, in der das Projekt stattfand, ist hoch. Der statistischen Signifikanz wird bei der summativen Evaluation ein hoher Stellenwert beigemessen. Bei den Aspekten, die die laufende Optimierung des Projektes betreffen (formative Evaluation), spielt die statistische Signifikanz eine geringere Rolle.

**Sind die Ergebnisse generalisiert, oder haben sie nur für den untersuchten Fall Gültigkeit?** Personal- und Organisationsentwicklungsprogramme können grundsätzlich nicht von einer Organisation in die andere im Verhältnis von 1:1 übertragen werden. Von Bedeutung ist dabei die Erkenntnis, dass das evaluierte Programm nur unter den spezifischen organisationalen Bedingungen seine Wirkung entfalten kann. Um dennoch eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse zu ermöglichen wurden alle relevanten Variablen, wie z.B. die Organisationskultur, transparent gemacht (vgl. IV).

#### **1.2.6.5 Die Rolle des Autors für die vorliegende Untersuchung**

Ein weiteres Dilemma in der vorhandenen Untersuchung, ist die Rollenvermischung des Autors innerhalb der Evaluationsstudie. Die Reflexion und Klärung der Rolle des Autors ist aufgrund der unterschiedlichen Funktionen, Aufgaben und Interessen innerhalb der Evaluationsstudie wie des gesamten Projektes von Bedeutung.

Der Autor dieser Arbeit hat ein hohes Eigeninteresse an der Evaluation des Projektes, da sie einen unverzichtbaren Bestandteil dieser Arbeit bildet. Der umfassende Evaluationsansatz dieser Arbeit ist aus der Eigeninitiative des Autors entstanden. Der Autor war zudem gleichzeitig Projektleiter und Berater innerhalb des zu evaluierenden Projektes. Der Auftraggeber für das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt hat zwar ein hohes Interesse an der Evaluation und der Qualitätssicherung der Arbeit, hat aber weder die summative, noch die formative Evaluation explizit in Auftrag gegeben. Die Berater sowie die Leiterin der Beratungseinheit interessieren sich vor allem für die Qualitätssicherung und formative Evaluation. Sie unterstützten das Projekt, gaben aber auch keinen expliziten Auftrag zur Evaluation. Der Vorteil dieser Situation lag darin, dass der Autor relativ frei war, was den Umfang der Studie sowie die Methodenwahl anging und er relativ unabhängig agieren konnte (Probleme und Beschränkungen aufgrund organisationaler Rahmenbedingungen werden in Kapitel V.3.1.1 dargestellt).

Bei der Studie handelt es sich um eine Innere- bzw. Selbst-Evaluation. Diese wird von Wottawa & Thierau (1998, S. 35) aufgrund der Gefahr „massiver Beurteilungsfehler“ kritisch gesehen. Die Unabhängigkeit eines externen Evaluators (Auftragsevaluation) ist aufgrund der

unterschiedlichen Interessen, der Abhängigkeit vom Auftraggeber und der Einflussnahme der Organisation ebenso gefährdet. Gleichzeitig gibt es gerade innerhalb der Organisationsberatung und der Qualitätssicherung sowie der unterschiedlichen Excellence-Philosophien einen deutlichen Trend zur Selbst-Evaluation und internen Qualitätssicherung. Gerade bei der formativen Evaluation ist die Selbst-Evaluation innerhalb von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten von Vorteil, da die Berater Fachexperten für die Thematik sind und zudem aufgrund ihres Persönlichkeits- und Ausbildungshintergrunds häufig über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, wie sie z.B. Wottawa & Thierau (1998, S. 53) aufzählen: „(...) *abgeschlossenes empirisch-sozialwissenschaftliches Studium, gute Methodenkenntnisse, gute Allgemeinbildung im jeweiligen Evaluationsfeld, hohe Leistungsmotivation und Kommunikationsbereitschaft, Fähigkeit zum Role-Taking, soziale Kompetenz, Strategieentwicklung und Führungsfähigkeit*“.

Da die Evaluationsstudie für die Organisation sowie die Beratungseinheit weitestgehend kostenneutral durchgeführt wurde, gab es zudem keine Beschränkungen was den zeitlichen Aufwand anging. Durch den Selbstauftrag zur Evaluation sowie die Methoden- und Ergebnisoffenheit versuchte der Autor die Beeinflussungen durch die Organisation gering zu halten. Ein innerer Erfolgsdruck im Hinblick auf die Qualität der Beratung und den Nachweis der Wirksamkeit kann dennoch nicht geleugnet werden. Während der Erstellung der Evaluationsstudie wurde versucht, eine kritische Distanz sowohl gegenüber dem Projekt als auch gegenüber den Eigeninteressen zu wahren. Unterstützend wirkte dabei der hohe Freiheitsgrad, die nur sehr geringe Einbindung der Arbeit innerhalb der Organisation, die Offenheit des Auftraggebers, der keinerlei Beschränkungen für die Arbeit festlegte, die kritische Reflexion der eigenen Rolle innerhalb der unterschiedlichen Settings zur Qualitätssicherung wie z.B. unter externer Supervision sowie die vertiefte Auseinandersetzung mit dem theoretischen Unterbau der Arbeit.

## 2 Fragestellungen und Hypothesen

Die Fragestellungen und Hypothesen der Untersuchung ergeben sich aus der Zielsetzung des Projektes. Im Vordergrund stehen dabei der Wirksamkeitsnachweis, die Erfolgsbeurteilung sowie die Qualitätssicherung des Projektes. Kirkpatrick (1960, zitiert nach Schuler, 1995, S. 307) nennt vier Ebenen auf denen der Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme gemessen werden kann:

- Reaktionen
- Lernen
- Verhalten
- Resultate.

Unter Reaktionen versteht Kirkpatrick (1960) die subjektiven Bewertungen und Einstellungen der Zielgruppe zum Training, die z.B. durch Fragebögen erhoben werden können. Die Lernebene geht auf die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung der erlernten Wissensinhalte ein, wie sie z.B. durch Testverfahren erhoben werden können. Die Verhaltensebene bezieht sich auf die Übertragung und Anwendung des Gelernten in den Arbeitskontext. Mit Resultaten sind die Outputs des Verhaltens in Form von Kriterien, wie eine Steigerung der Qualität oder ein mehr an konkreten Arbeitsergebnissen gemeint. Innerhalb der vorliegenden Untersuchung wird versucht, alle vier Ebenen bei der Erfolgsmessung zu berücksichtigen. Dies bedeutet, dass die Reaktionen der Teilnehmer auf das Projekt, der Lernfortschritt und das Führungsverhalten der Teilnehmer sowie die Resultate des Verhaltens erhoben werden mussten.

### 2.1 Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz

Primäres Ziel des hier vorgestellten Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes ist die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister. Im Folgenden werden zur Überprüfung dieses Ziels Hypothesen abgeleitet. Die einzelnen Hypothesen haben dabei monokausalen Charakter, indem sie versuchen, den Anstieg der Führungskompetenz in den unterschiedlichen abhängigen Variablen auf die Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes zurückzuführen. Zurückgreifend auf die in Kapitel II.4.3 erfolgte Herleitung wird unter Kompetenz eine Selbstorganisationsdisposition physischen und psychischen Handelns verstanden, die die Fähigkeiten und inneren Voraussetzungen zur Regulation der Führungstätigkeit umfasst und in Form von Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Willensantrieben unter der Bezugnahme zu den Werten und Normen der Unternehmenskultur besteht.

Um eine an der ökologischen Validität ausgerichtete Veränderungsmessung zu realisieren, wurde die Kompetenz mittels eines handlungszentrierten Betrachtungsfokus ermittelt. Sie bezieht sich dabei sowohl auf divergent selbstorganisative als auch auf konvergenz-anforderungsorientierte Handlungs- und Tätigkeitssituationen, die eher dem Bereich der Qualifikationen zuzuordnen sind. Im Vordergrund steht nicht die Messung der Disposition, sondern deren Realisierung im konkreten Verhalten. Primäres Projektziel war schließlich die Optimierung bzw. Verbesserung des konkreten Führungsverhaltens und nicht die Erhöhung möglicher Dispositionen zur Realisierung desselben. Ein Effekt dieser Vorgehensweise ist,

dass nur Kompetenzen (d.h. konkretes Verhalten) gemessen bzw. abgebildet werden, die aufgrund der organisationalen Rahmenbedingungen auch realisiert werden können. Da gerade in der Förderung der Führungskompetenz innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen die Zielsetzung des Projektes bestand, handelt es sich bei dieser Einschränkung um keinen Nachteil. Der Begriff der Führungskompetenz wird auf das konkrete Führungsverhalten bezogen. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine positive Veränderung des Führungsverhaltens entweder auf veränderte organisationale Rahmenbedingungen im Sinne von Realisationsfaktoren oder durch den Anstieg der Führungskompetenz zurückzuführen ist.

### **Fragestellung 1:**

**Kann die Führungskompetenz der an der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Meister durch diese erhöht werden?**

Die Fragestellung enthält durch den Begriff der Erhöhung einen deutlich normierenden Charakter. Erhöhung der Führungskompetenz bedeutet in diesem Sinne eine Entwicklung des Führungsverhaltens in Richtung einer besseren Führung der Mitarbeiter bei der Erreichung der Organisations- und Unternehmensziele. Die Messung des Erfolgs der Maßnahme findet in Anlehnung an Kirkpatrick (1960) auf der Verhaltens- und Resultatebene statt. Um die Aussagekraft der Fragestellung zu erhöhen und einen dem Untersuchungsgegenstand angemessenen Komplexitätsgrad zu erzielen, muss eine differenzierte Operationalisierung des Begriffs der Führungskompetenz stattfinden.

Die Operationalisierung des Führungsverhaltens erfolgt mit Hilfe von 7 Kategorien und spiegelt das Verständnis und die Ansprüche der Organisation bezüglich der Führungskompetenz der Meister wider:

1. Zielsetzung und Zielverfolgung
2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung
3. Einsatz und Motivation
4. Information und Kommunikation
5. Zusammenarbeit
6. Beurteilung, Förderung und Qualifizierung
7. Führungsverhalten allgemein.

Es wird davon ausgegangen, dass sich das Führungsverhalten durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt in den einzelnen Kategorien unterschiedlich stark weiterentwickelt. Dahinter steht die Vermutung, dass insbesondere in den Kategorien, in denen ein verbessertes Führungsverhalten von organisationalen Rahmenbedingungen abhängt, ein geringerer Kompetenzzuwachs erfolgt, als in Kategorien, in denen der Meister eher unabhängig von solchen Faktoren agieren kann. Negative Einflüsse sind im Hinblick auf die Realisierung des gewünschten Führungsverhaltens (z.B. aufgrund des Umsetzungsgrades der Teamarbeit) oder das Lernen (z.B. durch konkurrenzorientierte Interaktionsformen) möglich. Insgesamt wird aufgrund des Umfangs und der Zielsetzung der Maßnahme davon ausgegangen, dass in allen Bereichen eine Verbesserung des Führungsverhaltens erreicht werden kann.

Vor dem geschilderten Hintergrund macht eine Differenzierung der Fragestellung nach den einzelnen Kategorien des Führungsverhaltens Sinn. Im Folgenden werden die einzelnen Hypothesen vorgestellt, die eine differenzierte Bewertung des Führungsverhaltens gewährleisten sollen.

Hypothese 1.1: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(1) Zielsetzung und Zielverfolgung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.2: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(2) Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.3: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(3) Einsatz und Motivation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.4: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(4) Information und Kommunikation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.5: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(5) Zusammenarbeit** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.6: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Hypothese 1.7: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(7) Führungsverhalten allgemein** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verbessert werden.

Um die Hypothesen 1.1 –1.7 zu bestätigen, muss zum einen der Nachweis erbracht werden, dass die Führungskompetenz innerhalb der Zeitspanne der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme erhöht werden konnte. Zum anderen muss aufgezeigt werden, dass die Effekte auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückgeführt werden können. In diesem Zusammenhang wird nicht davon ausgegangen, dass es innerhalb des Zeitraums des Projektes keine anderen Einflüsse gegeben hat, die sich auf die Führungskompetenz ausgewirkt haben. Vielmehr wird der Versuch unternommen, die Auswirkungen dieser Einflüsse und die der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme getrennt zu erfassen. Ein grundsätzliches Problem der Vorgesetzteneinschätzung ist die Selektivität in der Wahrnehmung und die Subjektivität in der Bewertung des Führungsverhaltens. Aufgrund der differenzierten Beschreibung der Organisation anhand unterschiedlicher Parameter, wie z.B. Arbeitsorganisationsform, Tiefenstruktur der Kultur usw. wird diese Subjektivität deutlich. Die interindividuelle Selektivität und Subjektivität sollte darüber kompensiert werden, dass es sich bei der Untersuchung aufgrund der großen Stichprobengröße (über 90% der Meister wurden in die Datenerhebung mit einbezogen) quasi um eine Vollerhebung handelt und der

Generalisierungsanspruch der Hypothesen vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Studie (Evaluation) relativ gering ist.

Interindividuelle Subjektivität wird dadurch zu organisationaler Subjektivität. Diese stellt aufgrund der an den Kriterien der ökologischen Validität ausgerichteten Fragestellung keinen Nachteil dar. Problematisch ist, dass zwischen den Hierarchieebenen Mitarbeiter, Meister und Führungskräfte kein einheitliches Verständnis von Führungsverhalten besteht. Dies wurde bereits im Vorfeld der Untersuchung deutlich. Vielmehr scheint es hierarchisch bedingte Unterschiede zu geben, was unter Führungskompetenz und der jeweiligen Kategorie des Führungsverhaltens verstanden wird. So werden scheinbar objektive Fragen eines Fragebogens zum Führungsverhalten bei Mitarbeitern, Vorgesetzten oder den Meistern selbst zu unterschiedlichen Ergebnissen und Interpretationen, was mit dem jeweiligen Verhalten gemeint ist, führen. Eine bewusste Trennung dieser Perspektiven ist für die Validität und Reliabilität der gesamten Untersuchung unabdingbar. Vor diesem Hintergrund wird das Führungsverhalten aus 3 unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Zwei Perspektiven geben die Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens der Meister wieder. Hierbei handelt es sich um die der Mitarbeiter und die der Unterabteilungsleiter. Die dritte Perspektive ist die Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens durch die Meister selbst.

Konsequenterweise müssen somit die Hypothesen 1.1 - 1.7 weiter differenziert werden. Aus Platzgründen und um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten erfolgt diese Differenzierung hier nur exemplarisch für die Kategorie 1.1.

Hypothese 1.1.a: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(1) Zielsetzung und Zielverfolgung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter erhöht werden.

Hypothese 1.1.b: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(1) Zielsetzung und Zielverfolgung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Meister selbst erhöht werden.

Hypothese 1.1.c: Das Führungsverhalten der Meister kann im Bereich **(1) Zielsetzung und Zielverfolgung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Unterabteilungsleiter erhöht werden.

## **2.2 Der Rollenwandel des Meisters in Richtung eines Prozessmanagers**

Neben dem Nachweis der Erhöhung der Führungskompetenz und der Qualität des Projektes ist es von Interesse, inwieweit die Weiterentwicklung des Meisterprofils in Richtung eines Prozessmanagers durch das Projekt unterstützt werden kann.

### **Fragestellung 2: Kann der Rollenwandel des Meisters in Richtung eines Prozessmanagers durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt gefördert werden?**

Da sich die Fragestellung nicht pauschal beantworten lässt, ist eine weitere Differenzierung notwendig. Die folgende Fragestellung beschäftigt sich mit der Ausbildung der für die Wahrnehmung der Rolle des Prozessmanagers notwendigen Kompetenzen.



**Fragestellung 2.1: Welche Kompetenzen die zur Realisierung der Rolle des Prozessmanagers notwendig sind, wurden durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt entwickelt bzw. gefördert?**

Die für die Beantwortung der Frage notwendige Operationalisierung des Kompetenz- und Qualifikationsprofils des Prozessmanagers ist bereits in Kapitel II.6.3 erfolgt. Die nachfolgende Fragestellung soll überprüfen, inwieweit sich Aspekte des neuen Rollenverständnisses in die vorhandene Rolle des Meisters integrieren lassen.

**Fragestellung 2.2: Können Elemente der Rolle des Prozessmanagers in die Meisterrolle der Organisation des Cost Centers implementiert werden?**

Die für die Beantwortung der Frage notwendige Differenzierung und Operationalisierung des Rollenprofils „Prozessmanager“ hat bereits in Kapitel II.6.2 stattgefunden. Untersucht werden muss, inwieweit neue Funktionen in der Rolle der Meister hinzugekommen sind.

**2.3 Qualitätssicherung des Projektes**

Neben dem empirisch gestützten Wirksamkeitsnachweis der Maßnahme ist für die Qualitätssicherung des Projektes und der in ihr erbrachten Beratungsleistung eine umfassende Evaluation der einzelnen Maßnahmen notwendig. In Anlehnung an Wottawa und Thierau (1990, S. 9) hat Evaluation das Ziel, die praktische Maßnahme *„(...) zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden“*. Zu diesem Zweck fand eine den Projektverlauf begleitende formative Evaluation und Qualitätssicherung über Interviews, Fragebögen, Beobachtungen, Reflexionsworkshops und Supervision statt. Ihr Ziel lag darin, die Maßnahmen kontinuierlich zu steuern, zu optimieren und einzelne Elemente zu korrigieren. Zum Abschluss des Projektes fand eine summative Evaluation statt, die neben dem Nachweis der Wirksamkeit das Aufdecken von Nebenwirkungen und eine abschließende Beurteilung des Projektes zum Ziel hatte. Zudem sollen aufgrund der gemachten Erfahrungen Handlungsempfehlungen für potenzielle Nachahmer erarbeitet werden.

**Fragestellung 3: Kann ein hoher Qualitätsstandard im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes realisiert werden?**

Für die Beurteilung des Projektes ist es notwendig, den Begriff des Qualitätsstandards zu differenzieren und zu operationalisieren. Die Qualität der einzelnen Programmelemente und Maßnahmen wurde mittels unterschiedlicher Kriterien erfasst. Die Basis bilden die von der VOLKSWAGEN Coaching GmbH erarbeiteten Qualitätskriterien für Seminare und Workshops. Die Qualität des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes wird aus drei unterschiedlichen Perspektiven ermittelt:

- aus der Teilnehmerperspektive – also im Schwerpunkt aus der Perspektive der Meister.
- aus der Perspektive des Auftraggebers
- durch die Einschätzung der am Projekt beteiligten Berater.

Jede Perspektive zeichnet sich durch unterschiedliche Qualitätsparameter aus. Eine differenzierende Sichtweise wird so sichergestellt.

### 3 Untersuchungsdesign und Forschungsmethoden

#### 3.1 Untersuchungsdesign zum Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz

Das Untersuchungsdesign besteht aus einem quantitativen und einem qualitativen Forschungsansatz.

##### 3.1.1 Der quantitative Forschungsansatz

Zur Überprüfung der Fragestellung 1 wurde ein quasiexperimentelles Untersuchungsdesign gewählt (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 57), welches eine hohe ökologische Validität sicherstellt. Die unabhängige Variable ist daher die Intervention, dass heißt das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt selbst. Zugrunde gelegt wird ein Kontrollgruppendesign.

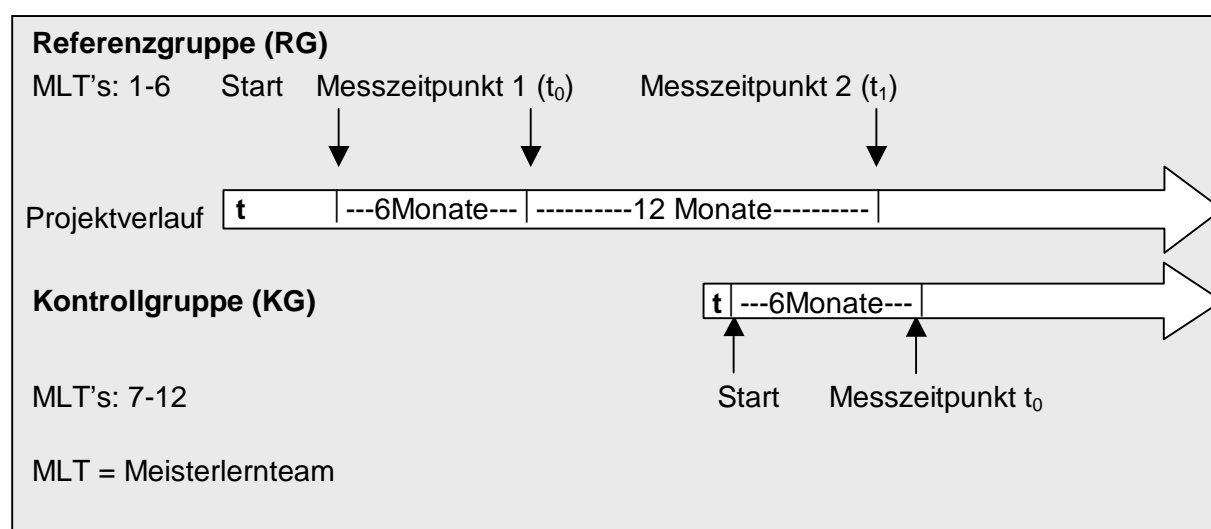


Abb. V.1: Kontrollgruppendesign der Untersuchung

Für die Beantwortung der Fragestellung 1 und die Überprüfung der Hypothesen 1-7 wurde ein einfaktorielles Design mit Messwiederholung gewählt (vgl. Abb. V.1). Der Ansatz besteht aus einer Zwei-Punkt Veränderungsmessung des Führungsverhaltens der Referenzgruppe auf 7 abhängigen Variablen. Um die Effekte der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zuordnen zu können und organisationale Effekte auf die Erhöhung der Führungskompetenz auszuschließen, ist ein Kontrollgruppendesign notwendig.

Es wird davon ausgegangen, dass es zwischen der Referenzgruppe (RG) zum Messzeitpunkt ( $t_0$ ) und der Kontrollgruppe (KG) keinen signifikanten Unterschied gibt. Die Gleichheit des Ausprägungsgrades der Führungskompetenz spricht aufgrund des Zeitunterschieds zwischen RG  $t_0$  und KG  $t_0$  dafür, dass die Effekte auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückgeführt werden können und nicht auf organisationale Effekte. Zudem wird davon ausgegangen, dass es zwischen der RG zum Messzeitpunkt  $t_1$  und der KG  $t_0$  einen signifikanten Unterschied gibt. Unterschiedlichkeit im Ausprägungsgrad der Führungskompetenz von RG  $t_1$  und KG  $t_0$  spricht dafür, dass die Effekte auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückgeführt werden können und nicht auf organisationale Effekte.

Die Daten werden anhand des FVVB ermittelt, dessen Urform auf Fittkau & Fittkau-Garthke (1971) zurückzuführen ist. Da die Untersuchung im Feld jenseits von Laborbedingungen durchgeführt wird, ergeben sich verschiedene Einschränkungen im Design und bei der Anwendung der Forschungsmethoden, die im Folgenden explizit dargestellt und diskutiert werden. Ein vollständiger Kontrollgruppenplan mit Pre- und Posttest wurde angestrebt, konnte aber nicht umgesetzt werden. Aufgrund vorgegebener organisationaler Rahmenbedingungen konnte nur ein unvollständiges Kontrollgruppendesign in Form eines „*Ex Post Factor-Plans*“ (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 59) implementiert werden. Einer Datenerhebung mittels eines Fragebogens wurde von Seiten der Organisationsvertreter nur unter der Voraussetzung zugestimmt, dass umfangreiche Folgemaßnahmen zur Unterstützung und Entwicklung der Meister garantiert werden können (keine Diagnose ohne Intervention), was ein vollständiges Kontrollgruppendesign unmöglich machte. Aufgrund der großen Stichprobengröße der RG (über 40% der Grundgesamtheit) und der KG (über 40% der Grundgesamtheit) sowie der zufälligen Auswahl der Meister für das Projekt, wird davon ausgegangen, dass sich die RG von der KG in ihrem Führungsverhalten zum Messzeitpunkt  $t_0$  nicht signifikant unterscheidet. Damit ist die Überprüfung von nicht auf das Treatment zurückgehenden Effekten möglich, die sich im Verhältnis des Messzeitpunkt  $t_0$  der RG zu dem Messzeitpunkt  $t_0$  der KG zeigen würden.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass der Messzeitpunkt ( $t_0$ ) sowohl bei der RG als auch bei der KG nicht vor der Intervention liegt, sondern bereits der Kick-off Workshop und 6 MLT's stattgefunden hatten. Die ersten 6 Monate dienten vor allem dem Aufbau der Teams mit dem Schwerpunkt der Teamentwicklung. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Effekte erst nach einer Inkubationsphase, sprich zeitversetzt zum Tragen kommen und die Hauptphasen des Projektes innerhalb des 12-monatigen Messzeitraums liegen. Grund für dieses Vorgehen war der, dass erst eine Vertrauensbasis zwischen Meistern und Beratern sowie ein tieferes Verständnis der Meister vom Projekt aufgebaut werden mussten, ehe mit der Erhebung der Ausprägung des Führungsverhaltens begonnen werden konnte. Zudem wurde der Fragebogen hinsichtlich Verständlichkeit und inhaltlicher Relevanz von den Meistern in den MLT's überprüft und überarbeitet, was maßgeblich zur Akzeptanz des Instrumentes sowie der Vorgehensweise beigetragen hat. Dies bedingte, dass der Fragebogen erst nach der aufgezeigten zeitlichen Verzögerung eingesetzt werden konnte. Der Erfolg dieses Vorgehens zeigt sich im hohen Beteiligungsgrad. Über 90% der Meister nahmen an der Befragung teil. Es ist davon auszugehen, dass, wenn es eine Auswirkung aufgrund des späteren Messzeitpunktes gegeben hat, diese eher zu einer Reduzierung der Effektstärke geführt hat. Die Ergebnisse können daher für die Überprüfung der Hypothesen ohne Einschränkungen genutzt werden.

Für die Untersuchung standen zunächst die Befragungsergebnisse von  $n = 128$  Meistern ( $N = 148$ ) zur Verfügung. Haben sich weniger als 20% der Mitarbeiter einer Meisterschaft an der Befragung beteiligt, fielen diese aufgrund einer zu geringen Stichprobengröße heraus. Dies war bei 22 Meistern der Fall. Zudem wurden Meister der MLT's 1-6, die die Meisterschaft gewechselt haben oder mit anderen Aufgaben betraut wurden, aus der Analyse herausgenommen, da dies zu starken Verzerrungen der Ergebnisse geführt hätte. Dies war bei 12 Meistern der Fall.

Dementsprechend standen letztendlich 94 Befragungsergebnisse zur Verfügung, die sich folgendermaßen aufteilen:

**RG** (MLT 1-6): 44 Befragungsergebnisse

**KG** (MLT 7-12): 50 Befragungsergebnisse

### **Auswahl und Entwicklung des Erhebungsinstruments**

Das Führungsverhalten wird über den selben Fragebogen erhoben, der auch zur 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens genutzt wurde (vgl. IV.3.6) (vgl. Anhang A1-A12). Die Überprüfung der Hypothesen 1.1 –1.7 (die Führungskompetenz der am Programm teilnehmenden Meister kann durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme erhöht werden) mittels quantitativer Forschungsmethoden findet somit über die stark modifizierte Form des FVVB von Fittkau & Fittkau-Garthke (1971) statt.

Die Auswahl dieses Fragebogens hat dabei mehrere Gründe. Der bedeutendste Grund ist die hohe ökologische Validität des Messinstruments. Die Grundlage des Fragebogens bildet das von den Führungskräften des CC Montagen stichwortartig erarbeitete Anforderungsprofil (s.o.) aus den Start-Up Workshops mit den Führungskräften (vgl. IV.3.6). Durch die intensive Abstimmung des Fragebogens mit den Führungskräften und den Meistern konnte sichergestellt werden, dass der Fragebogen genau das Führungsverhalten misst, welches innerhalb des Projektes weiterentwickelt werden soll. Zudem hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass sie besonders ökonomisch ist. Da die Daten zu Beginn der Maßnahme und nach einem Zeitraum von 12 Monaten zum Zwecke der 360-Grad-Analyse ermittelt wurden, kann nicht nur der Fragebogen sondern auch das vorhandene Datenmaterial für die quantitative Untersuchung genutzt werden. Der Aufwand für die Organisation und die Kosten für die Evaluation konnten so begrenzt werden. Die Konzeption eines eigenständigen Erhebungsinstruments zur Erfassung des Führungsverhaltens war so überflüssig bzw. kontraindiziert. Die Entwicklung des Erhebungsinstrumentes wurde ausführlich in Kapitel IV.3.6 dargestellt. Der eingesetzte Fragebogen wurde in mehreren Teilschritten modifiziert. Das Ziel war dabei die spezifische Anpassung des Instruments an das Führungsverständnis der Organisation sowie an die Führungstätigkeit der Meister im CC Montagen. Aufgrund der unterschiedlichen Prozessschritte zur Erarbeitung des Fragebogens wurde das Führungsverhalten sehr eng in Verbindung mit der zu evaluierenden Maßnahme verknüpft. Dies hat den Vorteil, dass genau dasjenige Führungsverhalten erhoben werden kann, das durch das Projekt selbst weiterentwickelt werden soll. Eine faktorenanalytische Überarbeitung des Fragebogens war aufgrund der organisationalen Rahmenbedingungen und den Setzungen der Organisation nicht möglich. Für die Überprüfung der Hypothesen ist der Einsatz des Fragebogens zu vertreten, da innerhalb der Fragestellung kein Interesse an der Identifizierung von Führungsstiltypen, die eigentlich durch den FVVB erfasst werden, besteht. Mögliche Redundanzen bzw. Abhängigkeiten zwischen den Items wurden damit bewusst in Kauf genommen. Grundsätzlich wurde von Interdependenzen einzelner Items und Kategorien ausgegangen. Im Vordergrund stand das Ziel der ökologischen Validität und der Passung zwischen Erhebungsinstrument und Organisation. Die ausführliche Darstellung der Prozessschritte zur Erarbeitung des Fragebogens findet sich im Kapitel IV.3.6.

### **Gütekriterien des Erhebungsinstruments**

Im Folgenden werden die Gütekriterien des Fragebogens (vgl. Anhang A1-A12) diskutiert. Aufgrund der strengen Unternehmensrichtlinien zur Erhebung von persönlichen Daten, die sich auf die Leistung einzelner Personen beziehen (keine Erhebung ohne umfassende Folgemaßnahmen), war keine Voruntersuchung möglich. Somit ist auch keine Überprüfung der Gütekriterien des Fragebogens möglich. Auf die Anführung der Daten und Qualitätskriterien der Urform des Fragebogens (FVVB) wird aufgrund der weitreichenden Modifikationen des Fragebogens verzichtet. Sämtliche Veränderungen am Fragebogen dienten der Erhöhung der ökologischen Validität, womit Einschränkungen in den anderen Gütekriterien bewusst in Kauf genommen werden.

Der Schwerpunkt der Gütekriterien des eingesetzten Instruments liegt neben den klassischen Bereichen der Objektivität, Reliabilität und Validität vor allem in Überlegungen der praktischen Anwendbarkeit, des Nutzens und der ökologischen Validität, wie sie z.B. in den Überlegungen von Jöns (1995, S. 40f.) oder Domsch & Ladwig (1995, S. 27ff.) formuliert werden.

Bei den klassischen testtheoretischen Gütekriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität ist Zurückhaltung angebracht. *„Mit Fragebögen zur Vorgesetzteneneinschätzung kann das tatsächliche Vorgesetztenverhalten nicht valide gemessen werden; sie erfassen vielmehr die subjektiven Einstellungen einzelner Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten“* (Jöns, 1995, S. 41). Vorgesetztenbeurteilungen messen *„(...) eher die Qualität der Führungsbeziehungen als ausschließlich das objektive Vorgesetztenverhalten“* (Reinecke, 1983, S. 241 zitiert nach Jöns, 1995, S. 41). Vor dem Hintergrund dieser Einschränkung gelten die folgenden Aussagen.

**Objektivität:** Die Unabhängigkeit der Ergebnisse des Verfahrens von der Person des Anwenders wird durch die weitestgehende Standardisierung der Durchführung und Auswertung der Daten erreicht. Die Auswertungsobjektivität ist aufgrund des geringen Einflusses des Auswerters durch die Standardisierung des Auswertungsvorgangs (Zusammenfassen der Aussagen aller Ergebnisse mittels festgelegter mathematischer Operationen) gegeben (vgl. Domsch & Ladwig, 1995, S. 28). Die Interpretationsobjektivität wird durch die vertiefte Diskussion aller Items mit der Zielgruppe bezüglich inhaltlicher Relevanz und Verständlichkeit gefördert. Die Interpretation der Daten erfolgte im Feedbackgespräch durch den Beurteilten selbst. Bei Fragen und der Interpretation der Ergebnisse stand jeweils ein Berater unterstützend zur Seite. Subjektive Abweichungen in der Interpretation durch den Beurteilten stellen aus Sicht der Berater aufgrund der individuellen Vorgehensweise und dem selbstbestimmten Umgang mit dem Feedback kein relevantes methodisches Problem dar. Die Durchführungsobjektivität ist aufgrund der Subjektivität der Wahrnehmung des Führungsverhaltens ein grundsätzliches Problem der Vorgesetzteneneinschätzung (vgl. Domsch & Ladwig, 1995, S. 28) und kann auch im vorliegenden Fall nur mit Hilfe der die Befragung durchführenden internen Berater, die für eine Erklärung einzelner Items zur Verfügung standen, erhöht werden.

**Reliabilität:** Aufgrund des einfachen Aufbaus des Fragebogens bezüglich Kategorien, Items und Skalierung sowie des standardisierten Vorgehens kann von einer ausreichenden Genauigkeit ausgegangen werden. Problematisch sind kurzfristig situative Faktoren, die aufgrund des Bewertungscharakters der Fragen die Ergebnisse verfälschen könnten (vgl. Neuberger, 1995, S. 137, Bortz & Döring, 2003, S. 195).

**Validität:** Die Genauigkeit, mit der das Instrument die Ausprägung des Führungsverhaltens des Meisters erfasst, wird im Sinne der ökologischen Validität durch die inhaltliche Überarbeitung der Skalen sowie Items des Fragebogens durch Management, Berater, Führungskräfte, Meister und Mitarbeiter abgesichert. Die Validität der Einschätzung der Qualität des Führungsverhaltens ist bei der Vorgesetztereinschätzung über Befragungen grundsätzlich problematisch (vgl. Domsch & Ladwig, 1995, S. 29), da die Beurteilung immer aus einer subjektiven Sichtweise erfolgt. Vorteil bei der vorliegenden Befragung sind die drei Perspektiven (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Meister) aus denen das Führungsverhalten erfasst wurde und die zu einem Gesamtbild zusammengeführt werden.

**Akzeptanz:** Gerade im Hinblick darauf, dass die Erhebung unter anderem ein Initial für einen individuellen Coachingprozess darstellte, ist die Akzeptanz der Methode, des Inhalts sowie der Vorgehensweise der Erhebung sowie der Rückmeldung der Daten außerordentlich bedeutsam. Um eine hohe Akzeptanz zu erreichen, wurden die Kategorien jedes einzelnen Items sowie die gesamte Vorgehensweise mit den Meistern intensiv diskutiert und mehrere Änderungen sowohl in der Gestaltung der Items als auch in der Durchführung der Datenerhebung sowie des Datenfeedbacks vorgenommen. Durch diese sehr beteiligungsorientierte Vorgehensweise wurden das Instrument und seine Anwendung sehr gut akzeptiert. So nahmen über 90% der Meister teil, wobei die Befragung freiwillig war und kein Druck zur Teilnahme ausgeübt wurde. Die von Jöns (1995, S. 40f.) genannten Merkmale des Respekts und der Anonymität in Bezug auf Beurteiler und Beurteilte konnten realisiert werden.

**Beeinflussbarkeit:** Die Beeinflussbarkeit der Ergebnisse durch die Beurteilten ist durch die Integration der Maßnahme in das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt gegeben.

**Relevanz:** Die Bedeutsamkeit der erfassten Aspekte des Führungsverhaltens wurde vom Management, wie von den Meistern bestätigt bzw. durch die Überarbeitung vorhandener Items und der Entwicklung neuer Items sichergestellt.

**Verständlichkeit:** Die Verständlichkeit der Items wurde in einem umfassenden Verfahren mit Hilfe der Meister und den Mitarbeitern überprüft und falls notwendig, optimiert.

**Verifizierbarkeit:** Durch die schriftliche Form der Erfassung des Feedbacks ist eine Überprüfbarkeit und Belegbarkeit der Daten gegeben.

**Begrenzung:** Der Umfang wurde hinsichtlich Kategorien und Items durch eine Diskussion auf die Bedürfnisse der Meister, des Auftraggebers und der Führungskräfte angepasst. Die Anzahl von insgesamt 39 Items liegt deutlich unter der für Mitarbeiterbefragungen empfohlenen Obergrenze von 50 Fragen (vgl. Domsch & Schneble, 1993, S. 518). Die Durchführung

des Feedbacks in drei Prozessschritten erleichterte die Informationsaufnahme und -verarbeitung.

**Vergleichbarkeit:** Eine Vergleichbarkeit der Daten ist durch die standardisierte Form des Fragebogens und aufgrund der vertieften Diskussion aller Fragebogenitems im Vorfeld der Erhebung gegeben.

**Offenheit:** Die Offenheit des Feedbacks ergibt sich aus der Entwicklungsperspektive und der Einordnung der Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens in den Kontext der gesamten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme.

**Respekt:** Die Integrität des Meisters wird durch die Art des Fragebogens, die inhaltliche Formulierung der Items sowie die Form des Feedbacks in einem vertraulichen Setting gewährleistet. Ehrverletzende Aussagen der Beurteiler sind durch den quantitativen Charakter des Fragebogens nicht möglich.

**Wechselseitigkeit:** Die Wechselseitigkeit ist durch die Rückmeldung und die Diskussion der Ergebnisse mit den Mitarbeitern gegeben. Dazu wurden die Prinzipien des reziproken Charakters von Feedback mit den Meistern im Vorfeld der Interaktion mit den Mitarbeitern erarbeitet.

### **Inhalt und Aufbau des Fragebogens**

Die Einschätzung des Führungsverhaltens der Meister findet aus drei unterschiedlichen Perspektiven statt:

- Selbsteinschätzung Meister
- Fremdeinschätzung Mitarbeiter
- Fremdeinschätzung Vorgesetzter (Produktionsprozessleiter, Fertigungsabschnittsleiter).

Bei der Kategorienbildung und der Itemauswahl wurde eine analytische Beurteilung gewählt. *„Die analytische Form (mit ungefähr 30 bis 50 Items) zeichnet sich durch ihren höheren Informationsgehalt aus und sollte daher grundsätzlich bei unternehmensweiten und regelmäßigen Vorgesetztenbeurteilungen eingesetzt werden, vor allem, wenn sie über die Teamentwicklung hinaus als Informationsgrundlage für die Planung und Evaluation von übergreifenden Entwicklungsmaßnahmen dient“* (Jöns, 1995, S. 47).

Die Kategorien des Fragebogens betreffen folgende Bereiche und bilden zugleich die abhängigen Variablen, mit Hilfe derer das Führungsverhalten erfasst werden soll:

- Zielsetzung und Zielverfolgung
- Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung
- Einsatz und Motivation
- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Beurteilung, Förderung und Qualifizierung
- Führungsverhalten allgemein.

Sie spiegeln damit die für die Organisation zentralen Dimensionen der Führung wider. Erhoben werden dabei ausschließlich Elemente des Vorgesetztenverhaltens und keine Eigenschaften. Jede Kategorie umfasst 4 bis 7 Items. Die Gesamtanzahl der Items beträgt 39. Die Beurteilung erfolgt auf einer vierstufigen Skala, auf der die beschriebenen Verhaltensweisen und Merkmale eingeschätzt werden (zu den Vorteilen des Einstufungsverfahrens siehe Jöns, 1995, S. 51ff). Die Beantwortung erfolgt mittels der Antwortkategorien: 1 = trifft voll zu; 2 = trifft eher zu; 3 = trifft weniger zu; 4 = trifft gar nicht zu. Somit lehnt sich die Rating-Skala an die Skalierung nach Likert an, ohne dass eine empirische Itemanalyse durchgeführt wurde. Eine fünfstufige oder dreistufige Skala mit einer klaren Mitte wurde aufgrund von Häufigkeitstendenzen (Tendenz zur Mitte) und der Schwierigkeit bei der Interpretation (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 224) nicht angewendet. Eine feinere Differenzierung hätte keinen Anstieg an praktisch verwertbaren Daten gebracht und zudem die Reliabilität des Instruments herabgesetzt. Es wurde auf eine verbale Verankerung bzw. Beschreibung der Skalenpunkte geachtet, um ein einheitliches Verständnis der Skala zu erreichen (vgl. Jöns, 1995, S. 53).

### **Datenerhebung und Auswertung**

Die Datenerhebung fand durch die internen Berater statt. Bei der Auswertung wird die Summe pro Skala gebildet, visualisiert und grafisch mit Hilfe von Microsoft Excel dargestellt. Dieser Arbeitsschritt wird durch die Berater des CC Montagen vorgenommen. Sämtliche statistische Auswertungen sowie die Konzeption des Erhebungsinstrumentes auf Grundlage des FVVB findet durch den Autor statt. Die Daten werden mit Hilfe des Programms SPSS Version 12.0 einer statistischen Analyse unterzogen. Im Folgenden wird die Wahl der statistischen Methode zur Auswertung der Daten vorgestellt. Die Abbildung V.2 erleichtert dabei die Orientierung über den Untersuchungsverlauf bei der Hypothesenüberprüfung.

**Schritt 1 Referenzgruppenuntersuchung:** Untersucht wird die Hypothese 1, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG zu Beginn der Maßnahme in den Kategorien 1 bis 7 von dem Führungsverhalten der Meister nach einer 12monatigen Teilnahme (KG) am Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt unterscheidet.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wird ein Verfahren zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen gewählt. Aufgrund der im Fragebogen verwendeten Likert-Skala wird von einem Intervalldatenniveau ausgegangen. Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 124) schreiben zur Einstufung des Skalenniveaus von mit Hilfe eines Likert-skalierten Fragebogens erhobenen Daten: *„Hier handelt es sich strenggenommen um eine Messung auf dem Niveau einer Ordinalskala. Jedoch hat sich eingebürgert, hier von einem Intervallskalenniveau auszugehen“*. Aufgrund dieser Einschätzung wird in Anlehnung an Bortz (1993, S. 129) Intervalldatenniveau angenommen. *„Eine Intervallskala ordnet den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen zu, die so geartet sind, dass die Rangordnung der Zahlendifferenzen zwischen je zwei Objekten der Rangordnung der Merkmalsunterschiede zwischen je zwei Objekten entspricht“* (Bortz & Döring, 2003, S. 72). Als statistisches Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen 1 - 7 wird der t-Test gewählt. *„Ein Spezialfall varianzanalytischer Methoden sind die t-Tests. Hier liegt lediglich ein Faktor mit zwei Stufen vor, d.h. hier wird ein Mittelwertsvergleich zwischen zwei Gruppen vorgenommen“* (Bungard, Holling & Schultz-



Gambard, 1996, S. 140). Da es sich beim Forschungsdesign im Bezug auf die RG um eine Messwiederholung handelt und somit davon ausgegangen werden kann, „(...) dass die Varianz der einen Messwertreihe die Varianz der anderen Messwertreihe beeinflusst“ (Bortz, 1993, S. 135), wird der t-Test zum Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte aus **abhängigen Stichproben** zur Datenanalyse genutzt.

Aufgrund der Bedeutsamkeit der Fragestellung wird ein 5% Signifikanzniveau für angemessen erachtet. Geprüft wird dabei auf einem 2-seitigen Signifikanzniveau, da negative Auswirkungen der Intervention nicht gänzlich auszuschließen sind.

**Schritt 2a Abgleich RG mit KG:** Geprüft wird die Hypothese, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG zu Beginn der Maßnahme in den abhängigen Variablen 1 bis 7 nicht von dem Führungsverhalten der Meister der KG unterscheidet.

Als statistisches Verfahren zur Überprüfung wird der t-Test zum Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte aus **unabhängigen Stichproben** gewählt, da es sich beim Forschungsdesign zwischen RG und KG um zwei unabhängige Stichproben der selben Grundgesamtheit handelt. Vor der Durchführung des t-Tests wurden die Daten dem Levene-Test auf Varianzhomogenität unterzogen (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 140), um zu entscheiden, ob der t-Test als pooled-variance-t-Test oder als separate-variance-t-Test gerechnet wird (in Abhängigkeit ob Variantenhomogenität gegeben ist oder nicht) (vgl. Brosius & Brosius, 1995, S. 408f.).

Aufgrund der Bedeutsamkeit der Fragestellung wird ein 5% Signifikanzniveau für angemessen erachtet. Geprüft wird dabei auf einem 2-seitigen Signifikanzniveau, da negative organisationale Effekte nicht auszuschließen sind.

**Schritt 2b (Abgleich RG mit KG)::** Geprüft wird die Hypothese, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG nach der Maßnahme in den Kategorien 1 bis 7 positiv von dem Führungsverhalten der Meister der KG unterscheidet.

Für die Wahl des statistischen Verfahrens gelten die gleichen Aussagen wie bei Schritt 2a. Geprüft wird wiederum auf einem 2-seitigen Signifikanzniveau, da negative Effekte nicht auszuschließen sind. Das Führungsverhalten sowie dessen Veränderung wird aus drei Perspektiven betrachtet: Mitarbeiter (Fremdeinschätzung), Meister (Selbsteinschätzung) und Unterabteilungsleiters (Fremdeinschätzung). Die Analyse der Daten und die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel VI.1.1 vorgestellt.

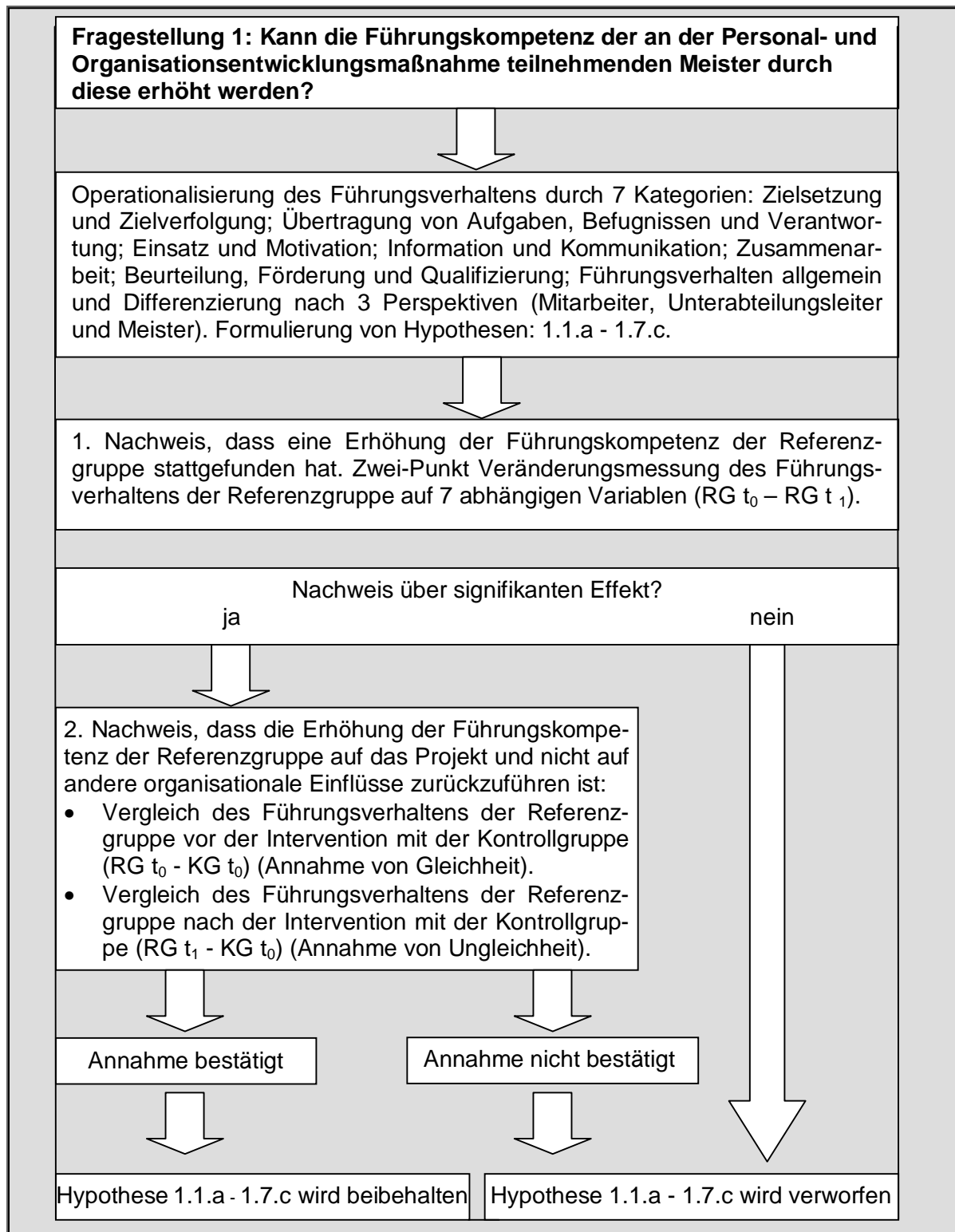


Abb. V.2: Untersuchungsdesign im Hinblick auf die Hypothesenprüfung

### 3.1.2 Qualitative Forschungsmethoden

Neben der Untersuchung der Fragestellung 1 mittels quantitativer Methoden wurden unterschiedliche qualitative Methoden eingesetzt. In diesem Zusammenhang wird in Anlehnung an Bortz und Döring (2003, S. 298) die Ansicht vertreten, dass sich quantitative und qualitative Forschung nicht dichotom zueinander verhalten, sondern „(...) *allenfalls als bipolare Dimensionen* (...)“ aufzufassen sind. Aufgrund eines höheren Erkenntnisgewinns schien es

lohnend, qualitative und quantitative Verfahren miteinander zu verknüpfen. Diese Verknüpfung hat dabei mehrere Gründe. Die quantitative Untersuchung ist bezüglich des Untersuchungsgegenstandes beschränkt. Im Zusammenhang mit mündlichen Befragungen als qualitative Methoden führen Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 79) als Vorteil an, dass „ (...) *keine Probleminhalte suggestiv vorgegeben werden, sondern die Problemlage unter Einbeziehung der Betroffenen und auf der Grundlage deren Problemerkfahrung spezifiziert wird*“. Durch die Festlegung der Kategorien des Fragebogens wird das Führungsverhalten nur in den im Vorfeld festgelegten Bereichen erfasst. Werden einzelne relevante Bereiche im Vorfeld übersehen oder gewinnen erst durch das Projekt an Bedeutung, können diese durch den Fragebogen nicht berücksichtigt werden. Von besonderem Interesse ist die Einschätzung, ob die Entwicklung des Führungsverhaltens auch in den relevanten Bereichen stattgefunden hat und wie die Entwicklung in den einzelnen Bereichen bewertet wird.

Folgende qualitative Methoden kommen bei der Überprüfung der Hypothesen zum Einsatz:

1. **Halbstrukturiertes Interview** mit den Führungskräften zur Einschätzung der Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms bezüglich der Verbesserung des Führungsverhaltens der Meister.
2. **Gruppendiskussion** mit den Meistern zur Einschätzung der Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms bezüglich der Verbesserung des Führungsverhaltens der Meister.
3. **Halbstrukturiertes Interview** mittels Interviewleitfaden mit den Beratern zur Einschätzung der Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms bezüglich der Verbesserung des Führungsverhaltens der Meister.

#### 3.1.2.1 Halbstrukturiertes Interview mit den Führungskräften

Beim Interview handelt es sich um eine klassische qualitative Methode (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 306f.), die zu den Standardverfahren der Arbeits- und Organisationspsychologie gezählt wird (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 78f.). Das durchgeführte Interview kann als halbstrukturiert klassifiziert werden, da es teils geschlossene Fragen, teils offene enthält, die eine ausführliche Bewertung der Effekte der Maßnahme ermöglichen. „*Am flexibelsten einsetzbar ist das halbstrukturierte Interview. Deswegen ist es auch die am häufigsten eingesetzte Interviewart. Es ist am flexibelsten, weil man für jede Frage den Strukturierungsgrad einzeln bestimmen kann*“ (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 81). Ziel des Interviews war es zu erfassen, welche Veränderungen die Führungskräfte im Verhalten der Meister wahrgenommen haben. Dazu wurden 20 Monate nach Projektstart in einzelnen Gesprächen dem Auftraggeber und den Führungskräften 3 Fragen gestellt (vgl. Anhang B1):

1. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass sich die Führungskompetenz der Meister durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert hat?
2. In welchen Bereichen hat sich das Führungsverhalten geändert, in welchen Bereichen hat es sich nicht geändert?
3. An welchen konkreten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag machen Sie die Veränderungen fest?

Von Interesse ist die subjektive Einschätzung der Führungskräfte von der Wirkung des Projektes. Individuelle Dispositionen oder das intrapsychische Erleben im Sinne von affektiven, motivationalen und emotionalen Tendenzen, wie sie z.B. durch narrative Interviews erhoben werden, sollten nicht erhoben werden. Vielmehr wurden die Führungskräfte als Experten angesehen, deren Einschätzung der Wirkung des Projektes mit zu der Überprüfung der Hypothesen 1.1a – 1.7.c herangezogen wurde. Zur weiteren Konkretisierung wurde das Kompetenzprofil oder der Fragebogen zur 360-Grad-Analyse als Interviewleitfaden eingesetzt. Insgesamt wurden 4 Personen aus dem Führungskreis befragt. Die Befragung fand durch die externen Berater innerhalb der Organisation statt. Die Antworten wurden durch den Interviewer in schriftlicher Form stichwortartig protokolliert.

### Die Qualitätskriterien

**Objektivität** als „*interpersonale Konsistenz*“ (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 326) konnte im Hinblick auf die Erhebung durch die Festlegung der Fragen (s.o.) und den Einsatz des Kompetenzprofils als Interviewleitfaden gefördert werden. Da die Experteneinschätzung des Interviewten und nicht sein inneres Erleben im Vordergrund stand, konnte mit der Standardisierung der Fragen eine ausreichende Durchführungsobjektivität erreicht werden. Die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität konnten dadurch gefördert werden, dass die Auswertung durch die Berater diskutiert und überprüft wurde.

Die **Reliabilität** im Sinne einer „Zuverlässigkeit“ ist bei den qualitativen Ansätzen schwer nachzuweisen bzw. umstritten (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 326). Der Grad der Genauigkeit durch die Befragung wird im Sinne einer statistischen Betrachtung relativ gering bzw. heterogen eingeschätzt. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass im Sinne des Subjektivitätsansatzes gerade die Aspekte genannt werden, die im Hinblick auf die Bewertung der Maßnahme für die Organisation von besonderer Bedeutung sind.

Die **Validität** wird maßgeblich von der Authentizität des Befragten bestimmt. Da die Befragung im Zweiergespräch erfolgte, können negative Beeinflussungen durch Dritte ausgeschlossen werden. Die Beurteilung und Interpretation der Daten beruht auf Konsens zwischen den externen, den internen Beratern und den Führungskräften (zur Bedeutung des interpersonellen Konsens bei der Interpretation qualitativer Daten siehe Bortz & Döring, 2003, S. 335). Die Kategorisierung des Datenmaterials fand durch den Autor statt. Dabei wurden die protokollierten Äußerungen dahingehend kategorisiert, inwieweit sie die Beibehaltung der Hypothesen 1.1.a – 1.7.c unterstützen oder nicht. Die Analyse des Materials fand in einer Diskussion durch die externen Berater statt. Die Analyse der Daten und die Darstellung der Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.1.2.1.

#### 3.1.2.2 Gruppendiskussion mit den Meistern

Die Gruppendiskussion zählt zu den kontextnahen qualitativen Methoden (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 306f.). Ihr Ziel ist es, „(...) auf ökonomische Weise die Position mehrerer Gesprächspartner zu ermitteln und dabei gleichzeitig Einblicke in die Gruppendynamik der Kommunikation [zu] erlauben“ (Bortz & Döring, 2003, S. 318). Bungard, Holling & Schultze-Gambard (1996, S. 82) zählen die Gruppenbefragungsmethode zu den Standardmethoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Eine Ausprägung der Gruppendiskussion ist das

Gruppeninterview. „Das Gruppeninterview wird in der Regel als halbstrukturiertes Interview, entweder orientiert an einem Leitfaden oder mit Hilfe der Metaplantchnik durchgeführt“ (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996, S. 84). Eine ausführliche Darstellung dieser Methode sowie deren Vor- und Nachteile findet sich bei Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 84ff.). An den Empfehlungen der Autoren orientiert sich auch die vorliegende Untersuchung bezüglich unterschiedlicher Parameter wie Gruppengröße (maximal 10 Teilnehmer), Ergebnissicherung über Metaplan bzw. Kartenabfrage und homogene Gruppenzusammensetzung.

Die Methode des Gruppeninterviews wurde für die Einschätzung der Effekte der Maßnahme aus Sicht der Zielgruppe selbst gewählt. Zur Dokumentation wurde die Moderationsmethode „Kartenabfrage“ (vgl. Klebert, Schrader & Straub, 1991) verwendet, d.h. die Teilnehmer protokollieren mit Hilfe von Karten das Ergebnis der Diskussion (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 319). Die moderierte Diskussion fand bei den Meistern unter folgenden Fragestellungen (vgl. Anhang B2) statt:

1. Wie haben sich Ihr Führungsverhalten und Ihre Tätigkeit durch die Maßnahmen „MLT“, „Kompetenzbausteine“ und „360-Grad-Analyse“ verändert?
2. Konnten Sie konkrete Verhaltensänderungen bei sich selbst oder bei Kollegen feststellen? In welchen Bereichen fanden diese Verhaltensänderungen statt?

Insgesamt wurden in vier MLT's Gruppendiskussionen durchgeführt. Diese wurden von den Beratern moderiert. Zur Auswertung und Analyse der Daten wurden die von den Meistern erarbeiteten und auf Karten visualisierten Aussagen sowie die Mitschriften der Berater genutzt. Die Karten wurden nach Kategorien des Führungsverhaltens sortiert. Die Darstellung der Analyse der Daten und der Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.1.2.2.

### **3.1.2.3 Halbstrukturiertes Interview mit den Beratern**

Die eingesetzte Methode wurde bereits in Kapitel V.3.1.2.1 beschrieben. Die Interviews fanden unter folgenden Fragestellungen statt (vgl. Anhang B3):

1. Wie haben sich das Führungsverhalten der Meister und ihre Tätigkeit durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert?
2. Welche konkreten Verhaltensänderungen konnten bei den Meistern festgestellt werden?
3. Welche Ziele des Projektes wurden nicht erfüllt?

Zur Auswertung und Analyse der Daten wurden die vom Interviewer angefertigten schriftlichen Protokolle genutzt. Die Analyse der Daten und die Darstellung der Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.1.2.3.

## **3.2 Untersuchungsdesign zur Überprüfung des Ausmaßes des Rollenwandels**

Das Untersuchungsdesign dient der Beantwortung der Fragestellung, inwieweit das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt die Weiterentwicklung des Meisterprofils in Richtung eines Prozessmanagers unterstützen kann und inwieweit es sich durch die Tätigkeit und Rolle des Meisters in Richtung eines Prozessmanagers entwickelt. Das Untersuchungsdesign wird in Abb. V.3 dargestellt.

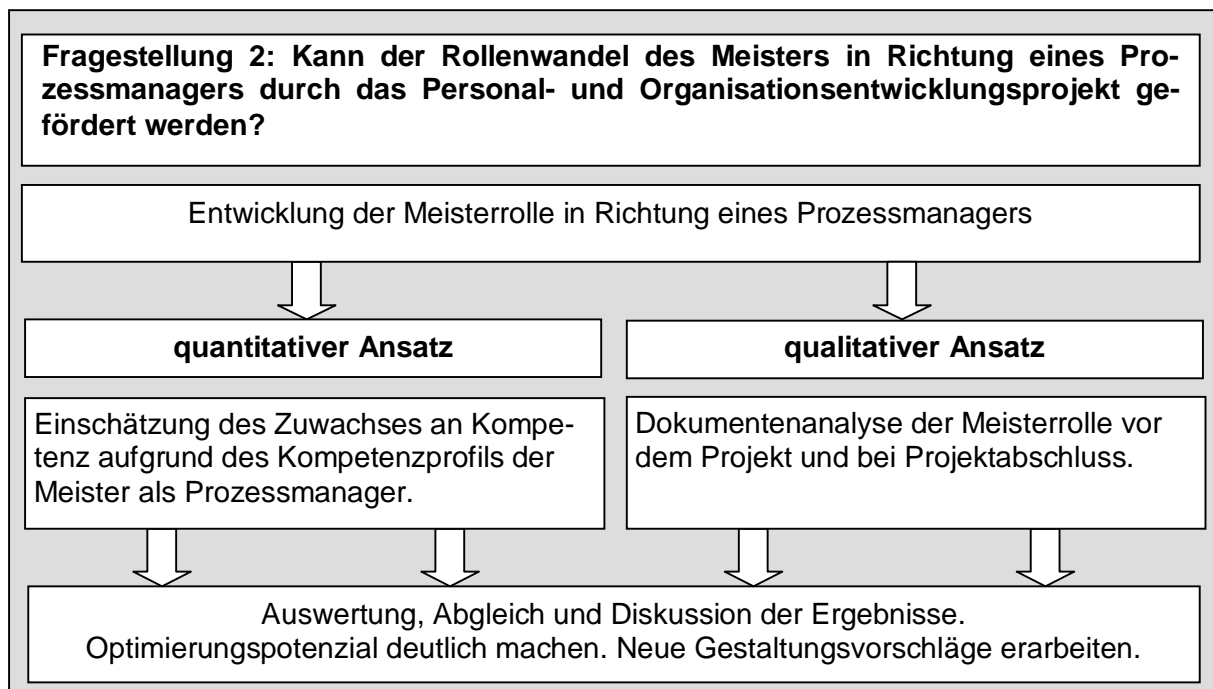


Abb. V.3: Untersuchungsdesign zum Rollenwandel

### 3.2.1 Quantitative Forschungsmethoden: Die Erhebung des Kompetenzzuwachses

Die Fragestellung 2.1 („Welche Kompetenzen die zur Realisierung der Rolle des Prozessmanagers notwendig sind, können durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt entwickelt bzw. gefördert werden?“) wird durch einen quantitativen Ansatz mit Hilfe eines Interviews in einer Gruppendiskussion untersucht. Die Untersuchung wurde dabei nicht in der methodischen Strenge durchgeführt, wie diejenige zur Beantwortung der Fragestellung 1 (Wirksamkeitsnachweis) und 2 (Qualität des Projektes). Das Thema der Kompetenzmessung wurde innerhalb der Organisation deutlich kritischer gesehen, als die Erfassung des konkreten Führungsverhaltens, so dass keine weitergehende Untersuchung möglich war. Aufgrund des sehr hohen Aufwandes beim Wirksamkeitsnachweis, des großen Umfangs der Evaluationsstudie und sich verändernder organisationaler Rahmenbedingungen musste an dieser Stelle ein einfach durchzuführendes Verfahren gewählt werden. Da das Kompetenzprofil des Meisters als Prozessmanager elementarer Bestandteil dieser Arbeit ist, wurde auf die Untersuchung trotz dieser methodischen Probleme nicht verzichtet. Die Qualität der erhobenen Daten dient eher der Generierung von Hypothesen als dem statistischen Nachweis.

#### Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden besteht aus 4 Kategorien:

1. Fachlich methodische Perspektive
2. Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive
3. Intrapersonelle Perspektive
4. Sozial-kommunikative-Perspektive.

Die Kategorien enthalten zwischen 3 bis 12 Fragen. Insgesamt erfassen 33 Items die Kompetenz der Meister in den 4 Kategorien (vgl. Anhang C1-C2). Die Antwortmöglichkeiten werden vorgegeben. Bezüglich der Einschätzung der einzelnen Kompetenzen sind die Antworten: vorhanden, gering vorhanden möglich. War der Range so groß, dass in der Diskussion

keine über alle Meister generalisierbaren Aussagen gemacht werden konnten, wurde diese Einschätzung mit heterogen bezeichnet.

### 3.2.2 Qualitative Forschungsmethoden: Die Integration der Rolle des Prozessmanagers

Die Fragestellung 2.2 - „Inwieweit können Elemente der Rolle des Prozessmanagers in die Meisterrolle der Organisation des Cost Centers implementiert werden?“ - wird mittels eines qualitativen Ansatzes untersucht. Der Untersuchungsansatz besteht in einer vergleichenden Dokumentenanalyse. Überprüft wird, inwieweit sich die Rolle des Prozessmanagers in der neuen Rolle des Meisters im Cost Center Montagen wiederfindet.

### 3.3 Untersuchungsdesign zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes

Das Untersuchungsdesign der Evaluation wird in Abb. V.4 dargestellt.

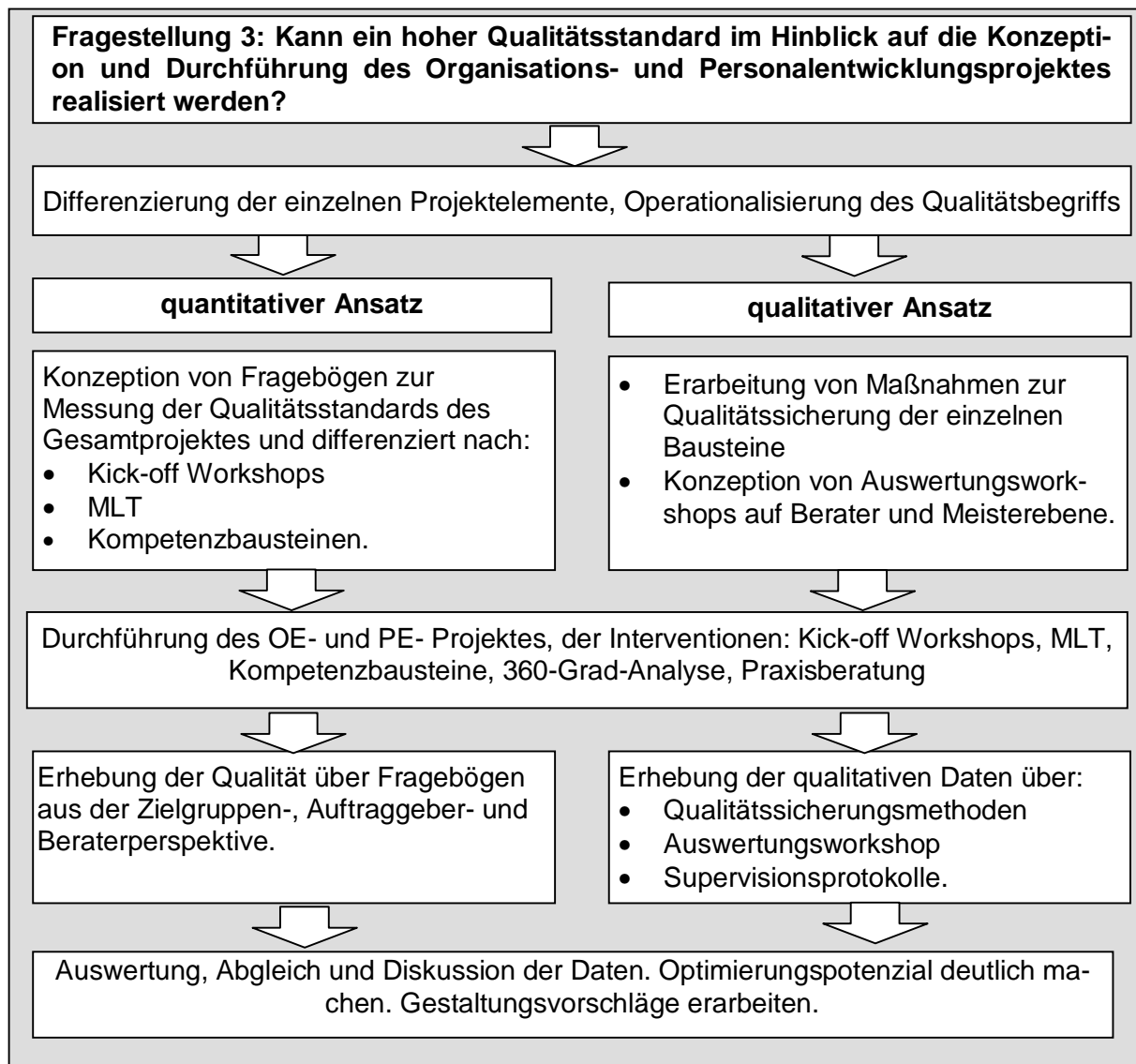


Abb. V.4: Untersuchungsdesign zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Projektes

### **3.3.1 Quantitative Forschungsmethoden**

Bei der Evaluation des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes sind insbesondere zwei Perspektiven von Bedeutung: die der Teilnehmer (Bewertung der einzelnen Komponenten) und die des Auftraggebers (Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Projektphasen).

Zur Evaluierung und Qualitätssicherung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes werden für die quantitative Erhebung von Daten Fragebögen gewählt. Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 91) bezeichnen den Einsatz von Fragebögen als den „(...) *Königsweg der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung* (...)\", wobei die Autoren auch auf die spezifischen Probleme dieser Methode hinweisen, wie etwa dem Subjektivitätsansatz, der Reaktivitätsproblematik und der Einschränkung des Problemraums. Bei den verwendeten Fragebögen handelt es sich meist um voll standardisierte geschlossene mit einzelnen offenen Items. Ziel des Fragebogeneinsatzes ist die Erhebung von Bewertungen der konkreten Maßnahmen innerhalb des Projektes durch die Teilnehmer, den Auftraggeber und die Berater.

#### **3.3.1.1 Der Feedback-Bogen zur Bewertung von Seminaren und Workshops**

Der Feedback-Bogen zur Bewertung von Seminaren und Workshops (vgl. Anhang D1) wurde bereits innerhalb der VOLKSWAGEN Coaching GmbH als Standardverfahren zur summativen Evaluation von Workshops und Seminaren eingesetzt. Dieser Fragebogen wurde für die Evaluation des Kick-off Workshops mit den Führungskräften, des Kick-off Workshops mit den Meistern und die Evaluation der Kompetenzbausteine I-III eingesetzt. Die Qualität der Maßnahme wurde dabei von den Teilnehmern bewertet. Aufgrund der Projektdauer und der wiederkehrenden Elemente hatte dabei die Evaluation formativen Charakter, da die Ergebnisse in die Konzeption weiterer Settings einfließen.

#### **Aufbau und Inhalte des Fragebogens**

Die Qualität der einzelnen Maßnahmen bzw. Interventionen werden aus der Teilnehmer-Perspektive durch folgende Parameter erhoben:

- Inhaltlicher Aufbau
- Flexibilität des Moderators
- Eingesetzte Arbeitsmethoden
- Ergebnissicherung
- Zeitmanagement
- Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele
- Möglichkeiten, sich auszutauschen
- Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre.

Daraus ergeben sich mehrere Kriterien, die bei den einzelnen Bausteinen des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes überprüft werden müssen. An dieser Stelle wird bewusst der Begriff Kriterium eingeführt, da im wissenschaftlichen Sinne in diesem Zusammenhang nicht von Hypothesen gesprochen werden kann, da meist keine Formalstruktur eines Konditionalsatzes zu Grunde liegt (vgl. Bortz & Döring, 2003, S. 7).



Der Fragebogen spiegelt die für die VOLKSWAGEN Coaching GmbH relevanten Qualitätskriterien für Workshops und Seminare wider. Er besteht aus den vier Kategorien Arbeitsrahmen, Ablauf und Gestaltung, Förderung der Zusammenarbeit sowie Gesamtbewertung mit insgesamt 10 geschlossenen Items und einem offenen Item. Die Items entsprechen auf der inhaltlichen Ebene den oben vorgestellten Kriterien und sind in Frageform formuliert. Das offene Item erfragt weitere Anregungen der Teilnehmer zum Seminar oder des Workshops. Die in den Items beschriebenen Verhaltensweisen und Merkmale sollen auf einer vorgegebenen vierstufigen Skala beurteilt werden. Die Antwortkategorien lauten wie folgt: 1 = sehr gut; 2 = mehr als zufriedenstellend; 3 = weniger als zufriedenstellend; 4 = enttäuschend. Somit lehnt sich die Rating-Skala an die Skalierung nach Likert an. Für die Gütekriterien des Fragebogens gelten die unter 3.1 gemachten Aussagen.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Der Fragebogen wurde jeweils in der Abschlussequenz des Kick-off Workshops mit den Führungskräften, des Kick-off Workshops mit den Meistern und in den Kompetenzbausteinen I-III eingesetzt. Die Berater verteilten die Fragebögen und standen für Fragen der Teilnehmer zur Verfügung. Die Teilnehmer füllten die Fragebögen zur gleichen Zeit aus und legten sie auf einen Stapel, so dass Anonymität gewährleistet war. Die Auswertung erfolgte, indem die Summe der einzelnen Itemskalen gebildet und die Antworthäufigkeiten in Prozent umgerechnet wurden. Die Darstellung der jeweiligen Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.3.

#### **3.3.1.2 Der Feedback-Bogen zur Bewertung der Meisterlerteams**

Im Hinblick auf die Maßnahme „MLT“ war eine weitergehende Differenzierung der Qualitätsparameter notwendig. Aufgrund des wiederkehrenden Charakters der Maßnahme „MLT“ sowie der Einstufung als bedeutendstes Element des Projektes wurde eine formative Evaluation angestrebt. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, der die Qualität der Maßnahme deutlich differenzierter erhebt, als der oben vorgestellte Feedback-Bogen zur Bewertung von Seminaren und Workshops.

Dieser Fragebogen (vgl. Anhang E1-E8) wurde in mehreren Teilschritten erarbeitet. Die Grundlage bildeten der oben vorgestellte Feedback-Bogen zur Bewertung von Seminaren und Workshops der VOLKSWAGEN Coaching GmbH sowie ein vom Autor entwickelter Fragebogen zur Evaluierung eines Workshopsettings (vgl. Kleinau, 1998). Der Fragebogen wurde zur Evaluierung der Maßnahme MLT angepasst und weiter entwickelt.

#### **Folgende Prozessschritte der Konstruktion wurden durchgeführt:**

- Schritt 1: Festlegung der wichtigsten Aspekte des internen und externen Beraterverhaltens wie Arbeitsbeziehung, Verständlichkeit und fachliche Leistung sowie Ableitung von Items zur Bewertung (Kriterium 2.1 - 2.6) derselben.
- Schritt 2: Entwicklung von Selbstbewertungsitems für die Kategorien emotionale Befindlichkeit, Zusammenarbeit und Engagement (Kriterium 2.7-2.9).
- Schritt 3: Analyse des Aufbaus und der Struktur der MLT's. Ableitung von Items zur Bewertung der einzelnen Maßnahmen und Bausteine (Kriterium 2.10-2.17).

Schritt 4: Konzeption von Items zur gegenseitigen Verhaltenseinschätzung der Meister in den Kategorien emotionale Zusammenarbeit, Beteiligung und gegenseitiges Verständnis (Kriterium 2..18-2.20).

**Der Fragebogen wurde dann in drei Arbeitsschritten modifiziert und weiterentwickelt:**

Schritt 5: Diskussion und Modifizierung des Fragebogens durch die internen und externen Berater bezüglich Relevanz der Items und Verständlichkeit.

Schritt 6: Diskussion und Abstimmung des Fragebogens mit dem Auftraggeber, Abstimmung mit Betriebsrat und dem Datenschutzbeauftragten.

Schritt 7: Vorstellen des Fragebogens vor der Zielgruppe und Modifizierung einzelner Items aufgrund inhaltlicher Anregungen.

Im Vordergrund der Überarbeitung des Fragebogens stand die Erhöhung der ökologischen Validität und die Passung zwischen Erhebungsinstrument, Zielgruppe und Maßnahme.

Der Fragebogen spiegelt die aus Beratersicht relevanten Qualitätskriterien der MLT's wider. Er besteht aus 5 Kategorien (s.o.) mit insgesamt 20 geschlossenen Items und einem offenen Item (vgl. Anhang E1-E8). Die Items entsprechen auf der inhaltlichen Ebene den oben vorgestellten Kriterien und sind in Frageform formuliert. Das offene Item erfragt die Anregungen der Teilnehmer bezüglich weiterer Themen und Inhalte, die in den MLT bearbeitet werden sollen.

Die beschriebenen Verhaltensweisen und Merkmale sollen auf einer vierstufigen Kunin-Skala beurteilt werden. Die Beantwortung erfolgt mittels der Kategorien ☺ = sehr gut; ☺ = gut; ☹ = ausreichend; ☹ = schlecht. 2 Items werden mittels einer ja/nein Skalierung beantwortet. Für die Gütekriterien des Fragebogens gelten die unter 3.1 gemachten Aussagen.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Der Fragebogen wurde im Durchschnitt zweimal innerhalb der MLT's eingesetzt. Der früheste Einsatz war nach einem halben Jahr. Der Abstand zwischen den jeweiligen Erhebungen betrug mindestens 6 Monate. Die Berater verteilten die Fragebögen und standen für Fragen der Teilnehmer zur Verfügung. Die Teilnehmer füllten die Fragebögen zur gleichen Zeit aus und legten sie auf einen Stapel, so dass Anonymität gewährleistet werden konnte. Die Fragebögen wurden mittels Bildung der Summe der einzelnen Itemskalen ausgewertet und die Antworthäufigkeiten wurden in Prozent umgerechnet. Alle Ergebnisse wurden den Meistern zurückgemeldet und mit ihnen diskutiert. Die Darstellung der jeweiligen Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.3.

#### **3.3.1.3 Fragebogen zur Kundenzufriedenheit**

Neben der Bewertung der konkreten Maßnahmen und Bausteine durch die Teilnehmer war die Zufriedenheit des Auftraggebers mit dem Projekt von entscheidender Bedeutung. Zu ihrer Erfassung wurde die Fragebogenmethode gewählt.

Für die Erhebung der Kundenzufriedenheit stand bereits ein Instrument zur Verfügung, welches als Standardinstrument innerhalb der Projektevaluation und Qualitätssicherung vom

Veränderungsmanagement der VOLKSWAGEN Coaching GmbH genutzt wird. Nach eingehender Prüfung durch den Autor wurde dieses Instrument übernommen. Es wurde jedoch dahingehend modifiziert, dass Items, die bei dem Projekt nicht zutrafen, entfernt wurden. Ziel des Fragebogeneinsatzes war die differenzierte Erhebung der Zufriedenheit des Kunden mit dem Projekt.

### **Aufbau und Inhalte des Fragebogens**

Mit Hilfe des Fragebogens wird versucht, das Beraterverhalten entsprechend den Anforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Projektphasen ergeben, aus der Sicht des Auftraggebers zu beurteilen. Der differenzierte Fragebogen spiegelt dabei die für die Berater relevanten Qualitätskriterien ihrer Arbeit wider.

Der Fragebogen besteht aus 8 Kategorien (s.u.) mit bis zu 14 Items je Kategorie. Die Gesamtanzahl liegt bei 55 geschlossenen und drei offenen Items. Diese entsprechen auf der inhaltlichen Ebene den unten vorgestellten Kriterien und sind als Fragen formuliert. Die offenen Items erfragen die Meinung des Auftraggebers zu besonderen Vorkommnissen während des Projektes, direkte Anmerkungen zu den Beratern und Erwartungen an das Veränderungsmanagement. Die beschriebenen Verhaltensweisen und Merkmale sollen auf einer vierstufigen Skala beurteilt werden, auf der nur 2 Extrempositionen verbal verankert wurden: „sehr zufrieden“ (++) bis „sehr unzufrieden“ (- -). Der Fragebogen entspricht in seinem systematischen Aufbau einem klassischen Beratungsprozess und fragt je Phase die Bewertung der Beratungsleistung aus Sicht des Auftraggebers ab. Für die Gütekriterien des Fragebogens gelten die unter 3.1 gemachten Aussagen.

Der Fragebogen enthält die 8 Kategorien:

1. Akquisitionsphase
2. Projektvorbereitung
3. Analysephase
4. Konzeptphase
5. Umsetzungsphase
6. Projektabschluss
7. Projektberatung
8. Weitere Bemerkungen

### **Datenerhebung und Auswertung**

Der Fragebogen wurde kurz vor dem Abschluss des Beratungsprozesses eingesetzt. Die Datenerhebung fand in einem persönlichen Gespräch zwischen Auftraggeber und dem Autor dieser Arbeit statt. Der Fragebogen wurde ausgewertet und die Ergebnisse wurden itemgenau dargestellt. Diese Darstellung findet sich in Kapitel VI.3.10.

#### **3.3.1.4 Interview mit den Beratern zur Zielerreichung des Projektes**

Die Zielsetzung der Interviews mit den Beratern lag darin, das Ausmaß der Zielerreichung bezüglich der einzelnen Bausteine aus Beratersicht zu ermitteln.

### **Aufbau und Inhalte des Interviewleitfadens**

Die Berater wurden zur Zielerreichung bei den einzelnen Maßnahmen und Bausteinen des Projektes befragt. Der Interviewleitfaden wurde vom Autor entwickelt. Er erfasst die Zielerreichung aller in Kapitel V beschriebenen Maßnahmen vom Kick-off Workshop mit den Führungskräften bis zum Projektabschluss. Seine einzelnen Kategorien ergeben sich aus den Projektbausteinen, die einzelnen Items aus den während der Analyse- und Konzeptionsphase entstandenen Zielsetzungen der jeweiligen Maßnahmen. Für die Gütekriterien des Interviewleitfadens gelten die unter V.3.1.2.1 gemachten Aussagen.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Das Interview wurde vom Autor in einem persönlichen Gespräch oder telefonisch durchgeführt. Dazu wurden den einzelnen Beratern die Zielsetzungen je Maßnahme vorgestellt. Sie hatten dann die Aufgabe den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) einzuschätzen und ihre jeweilige Einschätzung zu begründen. Die Einschätzung sowie die einzelnen Begründungen wurden vom Interviewer protokolliert.

#### **3.3.1.5 Der Fragebogen zur Selbstreflexion des Beraterverhaltens**

Der Fragebogen zur Selbstreflexion für Berater wurde vom Autor entwickelt. Er wurde als Qualitätssicherungsmaßnahme eingesetzt und diente zur Erhebung von Supervisionsanliegen und der Problemdiagnose. Der Fragebogen wurde im Anschluss an jedes Meisterlerneteam eingesetzt und von jedem Berater ausgefüllt. Ziel des Fragebogens ist es, für das Setting MLT kritische Aspekte im Prozessverlauf zu erfassen und zu dokumentieren.

### **Aufbau und Inhalte des Fragebogens**

Die Inhalte des Fragebogens wurden innerhalb eines Supervisionssettings von 3 Beratern entwickelt. Die 6 Kategorien spiegeln die für die Berater relevanten Ebenen wider:

1. Emotionale Befindlichkeit des Beraters
2. Probleme innerhalb des Lernprozesses
3. Ausmaß der Mitarbeit der Meister
4. Verhältnis zwischen Berater und Meistern
5. Beitrag der konzeptionellen Ansätze zur Zielerreichung
6. Beraterverhalten

Mit Hilfe des Fragebogens wird die Qualität der MLT's aus Sicht der Berater beurteilt. Der Fragebogen dient dabei der Erfassung von Prozessen innerhalb der MLT's, die Anlässe für eine Supervision und andere korrektive Handlungen der Berater bieten. Damit ist der Fragebogen vor allem ein Instrument zur formativen Evaluation.

Die 6 Kategorien (s.o.) bestehen aus bis zu 4 Items. Insgesamt umfasst der Fragebogen 17 geschlossene und 6 offene Items. Die Items entsprechen auf der inhaltlichen Ebene den oben vorgestellten Kriterien und sind als Fragen formuliert. Die offenen Items erfragen die Gründe für die Einschätzungen innerhalb der jeweiligen Kategorie. Die beschriebenen Verhaltensweisen und Merkmale sollen auf einer fünfstufigen Skala beurteilt werden, in denen 2 Extrempositionen verbal verankert sind: „sehr zufrieden“ (++) bis „sehr unzufrieden“ (- -). Für die Gütekriterien des Fragebogens gelten die unter 3.1 gemachten Aussagen.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Der Fragebogen diente zur individuellen Erfassung des Beraterverhaltens und wurde nicht summativ ausgewertet. Die Ergebnisse des Fragebogens brachten die Berater in die Supervision und die Auswertungswshops ein. Zudem diente der Fragebogen zum Abgleich der Wahrnehmungen und Bewertungen der Prozesse zwischen den Beratern. Die Ergebnisse hatten dabei sowohl qualitativen als auch quantitativen Charakter. Sie gingen in die Darstellung und Beurteilung der Zielerreichung im Hinblick auf die MLT's mit ein. Die Darstellung der Ergebnisse findet sich in Kapitel VI.3.4.

### **3.3.2 Qualitative Forschungsmethoden**

Wie an anderer Stelle ausführlich aufgezeigt, wurden qualitative und quantitative Forschungsmethoden miteinander verknüpft. Das Ziel war daher die Generierung von Daten, die zum einen eine Einschätzung der erbrachten Qualität des Projektes ermöglichen und zum anderen Steuerungs-, Veränderungs- und Optimierungsbedarf möglichst frühzeitig anzeigen. Gerade im Hinblick auf die formative Evaluation des Beratungsprozesses war die Erhebung und Auswertung von qualitativen Daten erforderlich. Die weiteren Vorteile der Verknüpfung beider Methoden wurde bereits ausführlich in Kapitel V.1.3.5 dargestellt.

Es wurden unterschiedliche qualitative Methoden zur Evaluation des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms eingesetzt. Die Erhebung der qualitativen Daten ist dabei eng mit den unterschiedlichen Maßnahmen zur Qualitätssicherung des Beratungsprojektes verknüpft. Dabei wurden einzelne Elemente zur Qualitätssicherung spezifisch entwickelt und auf die Ziele der Untersuchung abgestimmt.

Die Erhebung der qualitativen Daten fand über unterschiedliche Qualitätssicherungsmaßnahmen wie Projektstatusgespräche, Auswertungswshops, Supervisionsprotokolle sowie Inhalts- und Dokumentenanalysen statt. Diese werden im Folgenden beschrieben.

#### **3.3.2.1 Projektstatusgespräch**

Bei den Projektstatusgesprächen handelt es sich um ein halbstrukturiertes Interview (vgl. Anhang G1-G16). Ziel dieser Gespräche ist es, die Qualität des Beratungsprozesses abzusichern und Steuerungsbedarf möglichst früh zu identifizieren. Ergebnis der Projektstatusgespräche waren Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität des Beratungsprojektes und die Professionalisierung der Arbeit der Berater.

#### **Aufbau und Inhalte des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden wurde innerhalb des Veränderungsmanagements entwickelt und bereits früher als Evaluations- und Qualitätssicherungsinstrument eingesetzt. Es stehen drei Versionen des Interviewleitfadens zur Verfügung. Differenziert wird nach den Projektphasen. Der Interviewleitfaden A wird vor der eigentlichen Umsetzungsphase eingesetzt, Interviewleitfaden B während der Umsetzungsphase und Interviewleitfaden C zum Abschluss des Projektes. Die Interviewleitfäden sind systematisch entsprechend der Phasen eines Beratungsprozesses aufgebaut und fragen je Phase die Bewertung der Beratungsleistung sowie den Beratungsprozess aus Sicht der Berater ab.

Der Interviewleitfaden enthält je nach Version bis zu 22 Fragen in den 3 Kategorien Kundensystem; Projektteam und Kooperation sowie Projektorganisation und Projektkommunikation. Für die Gütekriterien des Interviewleitfadens gelten die unter 3.1.2.1 gemachten Aussagen.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Die Fragen sind offen gestellt und provozieren ausführliche Antworten. Die Interviews wurden von der Leiterin des Veränderungsmanagements durchgeführt. Interviewt wurden die vier Berater des Veränderungsmanagements in einem Gruppengespräch. Insgesamt fand das Projektstatusgespräch drei mal statt (Version A/B/C je ein Gespräch).

Die Antworten wurden durch die Interviewerin in schriftlicher Form stichwortartig protokolliert. Die Analyse des Materials fand durch den Autor statt. Die Ergebnisse des Interviews brachten die Berater in die Supervision und die Auswertungsworkshops ein. Zudem diente das Interview zum Abgleich der Wahrnehmungen und Bewertungen der Prozesse zwischen den Beratern.

Die Ergebnisse wurden in die Bewertung des Projektes durch die Berater integriert und gehen in die Darstellung sowie die Reflexion des Projektes im gesamten Kapitel VI ein (vgl. Erfahrungen aus Beratersicht).

#### **3.3.2.2 Auswertungsworkshops auf Beraterebene**

Auf Ebene der internen und externen Berater fand ca. 3 mal pro Jahr ein eintägiger Auswertungsworkshop statt. Diese Workshops dienten der formativen Evaluation, der Reflexion und Bewertung der einzelnen Projektelemente, des Gesamtprozesses und der Optimierung der Zusammenarbeit. Daneben fand ein monatlicher Austausch zwischen den Beratern mit dem Ziel der Reflexion und Optimierung des Projektes statt.

### **Aufbau und Inhalt**

Der Teilnehmerkreis setzte sich aus allen am Projekt beteiligten internen und externen Beratern zusammen. Die Inhalte waren abhängig vom jeweiligen Projektverlauf und aktuellen Fragestellungen. Folgende Themen wurden innerhalb der Workshops erarbeitet:

- aktueller Informationsaustausch
- zeitliche Planung und Projektmanagement
- Analyse des Projektes und der Projektarchitektur mit Hilfe von Diagnosemethoden (Swot-Analyse, 6 Boxen Modell, Projektumfeldanalyse) und Ableitung von Maßnahmen
- Reflexion der Arbeitsbeziehung zwischen internen und externen Beratern
- Reflexion der Arbeitsbeziehung zwischen Auftraggeber und Beratern
- Reflexion der Arbeitsbeziehung zwischen Beratern und der Zielgruppe
- Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit des Gesamtprozesses
- Vernetzung der einzelnen Prozesse
- Optimierung einzelner Bausteine und Maßnahmen.

### **Die Gütekriterien**

Gütekriterien lassen sich aufgrund der Form der Erhebung (Workshopprotokolle) nicht herleiten.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Die in den Workshops erarbeiteten Inhalte wurden protokolliert und gehen in die Bewertung der einzelnen Maßnahmen in Kapitel VI.3 mit ein. Zudem wurden sie für die Statusgespräche mit den Führungskräften und dem Auftraggeber genutzt.

#### **3.3.2.3 Supervision**

Die externen Berater supervidierten regelmäßig ihre Arbeit. Als Standards nutzten sie die **Kollegiale Supervision** (1 mal im Monat) und **eine Teamsupervision** mit einer externen Supervisorin, die vier mal im Jahr mit einer Dauer von jeweils 6 Stunden durchgeführt wurde.

#### **Aufbau und Inhalt**

Die **Kollegiale Supervision** ist ein Verfahren, bei dem Einzelpersonen mit Hilfe von Beratern aus dem Kollegenkreis aktuelle oder zu erwartende arbeitsbezogene Problemstellungen bearbeiten. Innerhalb des Projektes sollte die Fallsupervision im Bereich des Lernens durch Selbstreflexion und Feedback sowie im Bereich der Lösungssuche Unterstützung und Entlastung für die beteiligten Berater bringen. In der Regel fand die Kollegiale Fallsupervision als Einzelsupervision statt, in der die Persönlichkeit des Falleinbringers und dessen Profession im Mittelpunkt stand. Der Anteil an Selbsterfahrung war relativ hoch. Die Einzelsupervision bot so einen geschützten Rahmen, in dem sich die externen Berater mit ihrem professionellen Selbstverständnis, den eigenen biographischen Anteilen des Beraterverhaltens und der Interaktion sowie den eigenen Möglichkeiten und Grenzen der Interventionen innerhalb des Beratungssystems auseinandersetzen konnten. Das Konzept zur Kollegialen Fallberatung wurde bereits im Veränderungsmanagement angewendet. Im Folgenden wird der spezifische Ablauf kurz skizziert.

#### **I. Vorbereitungsphase**

1. Festlegen der Supervisionsleitung
2. Festlegung des Klienten
3. Festlegung des Beraters
4. Festlegung der Beobachter
5. Vorbereitung der Beratung

Der Klient bereitet sich auf sein Thema/Anliegen vor: Worum geht es mir, was möchte ich klären, was will ich darstellen, etc.? Die Berater bereiten sich gemeinsam auf ihre Rolle vor: Wie wollen wir vorgehen, uns abstimmen, welche Methoden einsetzen, etc.? Wie wollen wir die Beratung (Sitzordnung, Hilfsmittel, etc.) gestalten?

#### **II. Beratungsphase**

1. Darstellung des Supervisionsthemas
2. Präzisierung des Supervisionsthemas. Die Berater stellen Fragen, prüfen dabei fragend ihre Hypothesen und helfen dem Klienten, sein Problem zu präzisieren und sich seiner Situation bewusster zu werden.
3. Reflexion der Berater. Die Berater diskutieren die Situation, das Anliegen und die Rolle des Klienten unter sich.
4. Lösungssuche. Der Klient und die Berater diskutieren gemeinsam mögliche Lösungen.

5. Abschluss der Beratung. Die Berater fragen den Klienten, ob für ihn diese Beratung abgeschlossen ist und sein Anliegen erfüllt wurde.

### **III. Reflexionsphase**

1. Reflexion der Beobachter. Die Supervisionsleitung bittet die Beobachter sich als reflektierendes Team in einem Kreis zusammenzusetzen und ihre Beobachtungen zum Beratungsprozess auszutauschen und darüber zu diskutieren. Der Klient und die Berater sehen und hören dabei schweigend zu.

2. Reflexion der Berater. Die Supervisionsleitung fragt den Berater, ob dieser etwas zum Beratungsprozess, seiner Beratungsrolle, seinen Gefühlen, etc. oder zur Reflexion der Beobachter sagen möchte und bittet ihn auf Rechtfertigungen zu verzichten. Die Supervisionsleitung fragt den Klienten, ob er noch etwas zur Reflexion der Beobachter und/oder Berater sagen möchte.

4. Abschluss. Die Supervisionsleitung beendet die Kollegiale Beratung, indem bewusst ein Schlusspunkt gesetzt wird, entweder durch eine Abschlussübung oder eine längere Pause.

Die **Teamsupervision** wurde für die unterschiedlichen Fragestellungen bezüglich der Beratungsarbeit und der Interventionen innerhalb des Kundensystems genutzt sowie zur Klärung von Problemen in der Kooperation zwischen internen und externen Beratern angewendet. Der Ablauf richtete sich nach den Interventionen des externen Supervisors. Bei den Kooperationsproblemen im Team standen sowohl die institutionelle als auch die gruppendynamische Ebene im Fokus.

### **Die Gütekriterien**

Gütekriterien lassen sich aufgrund der Form der Erhebung (Supervisionsprotokolle) nicht herleiten.

### **Datenerhebung und Auswertung**

Die in den Supervisionssettings erarbeiteten Erkenntnisse wurden vom Autor protokolliert und flossen in die Bewertung der einzelnen Maßnahmen in Kapitel VI.3 (vgl. Erfahrungen aus Beratersicht) sowie in die unterschiedlichsten Kapitel der Arbeit mit ein. Sie spiegeln sich in der deskriptiv subjektiven Einschätzung der Qualität des Programms durch die Berater und den Autor wider.



## **4 Untersuchungsbedingungen**

Das beschriebene Projekt wurde im Cost Center Montagen (PWA-M) am Standort Wolfsburg der VOLKSWAGEN AG durchgeführt. Der Projekt- und damit auch der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von Mai 2000 bis August 2003. Insgesamt wurden 160 Meister und 24 Unterabteilungsleiter in ihrer Führungsrolle und ihren Führungskompetenzen weiterentwickelt.

Auftraggeber des Projektes war der Leiter des Cost Center Montagen.

Auftragnehmer war die Abteilung Veränderungsmanagement der VOLKSWAGEN Coaching GmbH. Der Autor dieser Arbeit ist Mitarbeiter im Veränderungsmanagement. Er begleitete das Projekt als Organisationsberater ab Mai 2000 und übernahm ab 2002 die Projektleitung.

Die einzelnen Maßnahmen des Projektes sind in ihrer zeitlichen Abfolge in Abb. IV.5 wiedergegeben. Die Darstellung der eingesetzten Methoden, Arten der Datenerhebung und Auswertung erfolgten bereits in diesem Kapitel.

Alle eingesetzten Erhebungsmethoden sowie der Umgang mit den Daten waren mit dem Datenschutzbeauftragten und dem zuständigen Betriebsrat abgestimmt. Eine Zuordnung von Daten zu einzelnen Personen war nach Projektabschluss nicht mehr möglich. In die quantitative Auswertung dieser Arbeit gingen nur anonymisierte Daten ein. Eine Speicherung individueller Daten ist im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgt.

## VI Interventionsdiagnose und Evaluation

*„Kompetenzen als Dispositionen sind subjektzentriert. Sie sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Dispositionen erschließbar und evaluierbar.“*

(Erpenbecks & Rosenstiel, 2003, S. XI)

### Kapitelübersicht

1 Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz

2 Interventionsdiagnose zur Realisierung des Rollenwandels

3 Interventionsdiagnose zur Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes

### 1 Wirksamkeitsnachweis: Erhöhung der Führungskompetenz

Es werden die Ergebnisse zur Fragestellung 1 (Kann die Führungskompetenz der an der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme teilnehmenden Meister durch diese erhöht werden?) dargestellt.

#### 1.1 Quantitative Untersuchung: Erhöhung der Führungskompetenz

Die differenzierte Darstellung der Hypothesen erfolgte bereits in Abschnitt V.2.1. Ziel dieses Abschnitts ist es den Nachweis zu erbringen, dass die Führungskompetenz derjenigen, die am Projekt teilgenommen haben durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme erhöht werden konnte. Zum einen muss dazu der Nachweis erbracht werden, dass die Führungskompetenz innerhalb der Zeitspanne der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme erhöht werden konnte. Zum anderen muss aufgezeigt werden, dass die Effekte tatsächlich auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückgeführt werden können. Die Veränderungen des Führungsverhaltens wird aus drei Perspektiven betrachtet:

- Mitarbeiter (Fremdeinschätzung) (vgl. Anhang A1-A4)
- Meister (Selbsteinschätzung) (vgl. Anhang A5-A8)
- Unterabteilungsleiter (Fremdeinschätzung) (vgl. Anhang A9-A12).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung nach den drei Perspektiven differenziert vorgestellt.

##### 1.1.1 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter werden vorgestellt.

###### 1.1.1.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse der Referenzgruppe

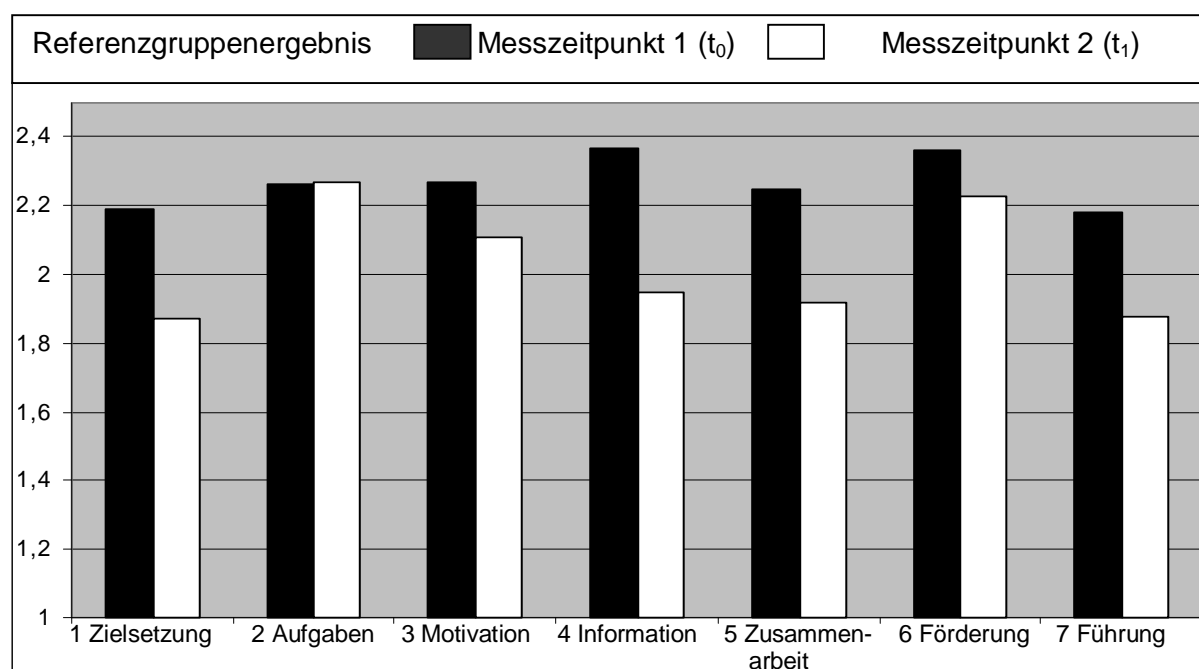
Die Tabelle VI.1 gibt die Ergebnisse der Mitarbeiter zum Führungsverhalten der Meister der Referenzgruppe (RG) vor ( $t_0$ ) und 12 Monate nach Beginn der Maßnahme ( $t_1$ ) wieder:

Die Mitarbeiter beurteilen das Führungsverhalten der Meister nach der Teilnahme am Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt in den Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (3) Einsatz und Motivation, (4) Information und Kommunikation, (5) Zusammenarbeit, (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung sowie (7) Führungsverhalten allgemein signifikant besser als zu Beginn der Maßnahme (vgl. Tab. VI.1).

Tab. VI.1: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_0$  und RG  $t_1$ 

Kategorien	RG $t_0$ M (SD)	RG $t_1$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz. (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	2,19 (0,46)	1,87 (0,46)	0,32	4,82	,000*
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	2,26 (0,48)	2,27 (0,36)	-0,01	-0,09	,930
3 Einsatz und Motivation	2,27 (0,44)	2,11 (0,44)	0,16	2,64	,012*
4 Information und Kommunikation	2,36 (0,49)	1,95 (0,48)	0,41	5,92	,000*
5 Zusammenarbeit	2,25 (0,49)	1,92 (0,51)	0,32	4,66	,000*
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	2,36 (0,45)	2,23 (0,44)	0,13	2,02	,049*
7 Führungsverhalten allgemein	2,18 (0,47)	1,87 (0,45)	0,30	4,15	,000*
* = 0,5% Signifikanzniveau					

Die Skalierung des Fragebogens ließ einen Wert von 1,00 bis 4,00 zu. Je kleiner der Wert, desto positiver wird das Führungsverhalten beurteilt. Der Fragebogen hat in diesem Zusammenhang folgende Skalierung (1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft weniger zu, 4 = trifft gar nicht zu). In der Abbildung VI.1 wird deutlich, wie groß die Veränderung in den einzelnen Kategorien ist.

Abb. VI.1: Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG  $t_0$  – RG  $t_1$

Es fällt auf, dass der größte positive Effekt in dem Bereich (4) Kommunikation und Information zu finden ist. Die Unterschiede in den Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (5) Zusammenarbeit sowie (7) Führungsverhalten allgemein sind gering. Den niedrigsten Zuwachs hat es in dem Bereich (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung sowie in dem Bereich (3) Einsatz und Motivation gegeben. In der Kategorie (2) Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung hat es keine signifikante Veränderung gegeben. Der Wert ist nahezu identisch geblieben. In 6 von 7 Kategorien ist eine bedeutsame Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Mitarbeiter zu verzeichnen. Die Ergebnisse sprechen zudem für eine differenzierte Betrachtung des Führungsverhaltens. Die Hypothesen 1.1.a, 1.3.a, 1.4.a, 1.5.a, 1.6.a, 1.7.a können somit zunächst beibehalten werden. Die Hypothese 1.2.a muss hingegen verworfen werden.

Untersucht werden muss, ob die Verbesserung des Führungsverhaltens in den Kategorien 1 und 3 - 7 tatsächlich aufgrund der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zustande kam. Dazu werden die Werte der RG mit denen der Kontrollgruppe (KG) verglichen.

#### 1.1.1.2 Darstellung der Untersuchungsergebnisse – Vergleich Kontrollgruppe mit Referenzgruppe zum Messzeitpunkt $t_0$

Ziel des Vergleichs der RG mit der KG war es, zu prüfen, ob es Effekte außerhalb der Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme gibt, die zu einer Erhöhung der Führungskompetenz geführt haben können. Es wird angenommen, dass die Ergebnisse der RG  $t_0$  und der KG  $t_0$  trotz des Unterschieds der Messzeitpunkte in etwa gleich sind. Die Tabelle VI.2 gibt die Ergebnisse wieder.

Tab. VI.2: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_0$  und KG  $t_0$

Kategorien	(RG $t_0$ ) M (SD)	(KG $t_0$ ) M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	2,19 (0,46)	2,05 (0,40)	0,14	1,56	0,123
2 Übertragung v. Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	2,26 (0,48)	2,20 (0,43)	0,06	0,68	0,496
3 Einsatz und Motivation	2,27 (0,43)	2,09 (0,34)	0,18	2,22	0,029*
4 Information und Kommunikation	2,36 (0,49)	2,21 (0,40)	0,16	1,75	0,084
5 Zusammenarbeit	2,25 (0,49)	2,08 (0,38)	0,17	1,86	0,066
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	2,36 (0,45)	2,07 (0,40)	0,29	3,32	0,001*
7 Führungsverhalten allgemein	2,18 (0,47)	2,10 (0,35)	0,08	0,98	0,331
* = 0,5% Signifikanzniveau					

Die Mitarbeiter beurteilen das Führungsverhalten der Meister der RG und der Meister der KG zum Messzeitpunkt ( $t_0$ ) in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation und (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung signifikant unterschiedlich (vgl. Tab. VI.2).

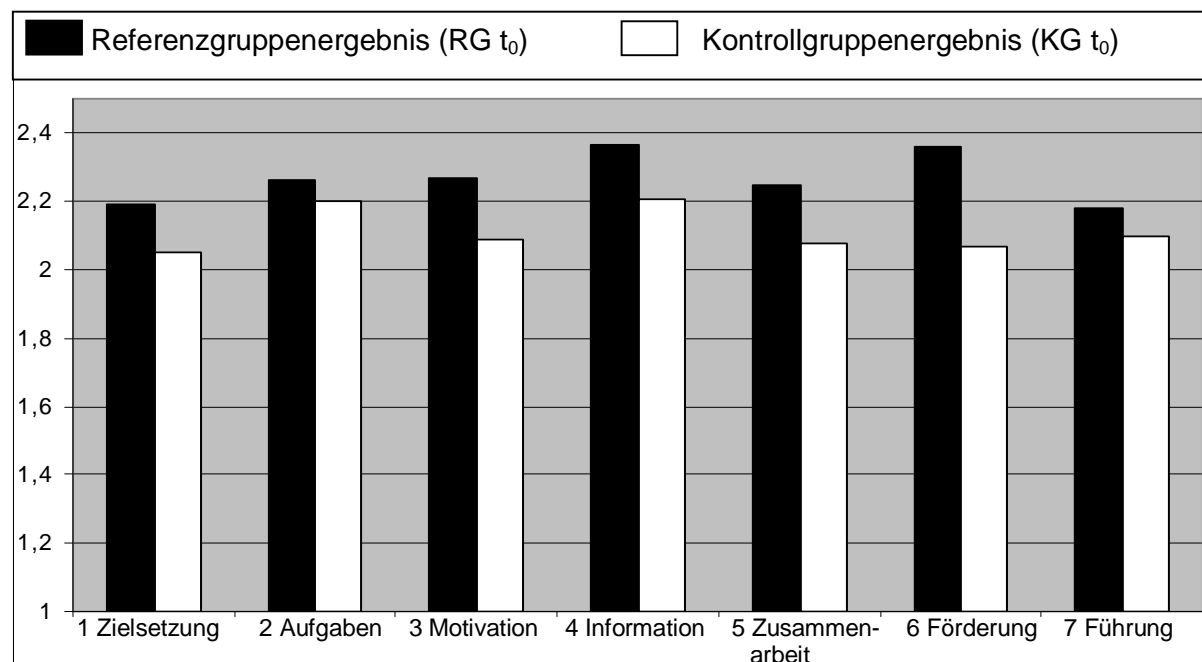


Abb. VI.2: Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG  $t_0$  – KG  $t_0$

In Abb. VI.2 wird deutlich, wie gering die Unterschiede in den einzelnen Kategorien sind. Der größte Unterschied besteht im Bereich (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung.

### 1.1.1.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse - Vergleich des Führungsverhaltens der Referenzgruppe nach der Intervention mit der Kontrollgruppe

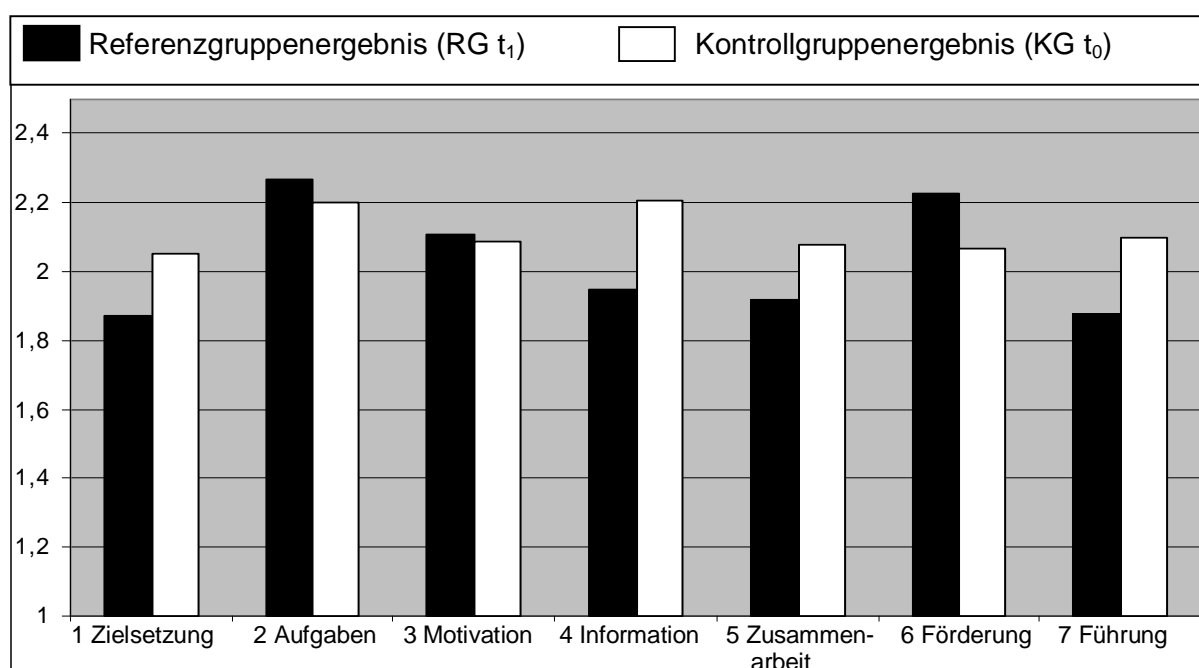
Den Vergleich des Führungsverhaltens der RG nach der Intervention mit der KG (RG  $t_1$  – KG  $t_0$ ) zeigt Tabelle VI.3 auf der nächsten Seite. Es wird davon ausgegangen, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG nach der Maßnahme in den Kategorien 1, 3 bis 7 positiv von dem Führungsverhalten der Meister der KG unterscheidet (Annahme von Ungleichheit).

Vergleicht man die Ergebnisse der KG  $t_0$  mit dem Messzeitpunkt  $t_1$  der RG, wird ein signifikanter Unterschied in den Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (4) Information und Kommunikation sowie (7) Führungsverhalten allgemein deutlich. In den anderen Kategorien ergeben sich keine signifikanten Unterschiede (vgl. Tab. VI.3).

Tab. VI.3: Einschätzung des Führungsverhaltens (Mitarbeiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_1$  und KG  $t_0$ 

Kategorien	RG $t_1$ M (SD)	KG $t_0$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,87 (0,44)	2,05 (0,40)	-0,18	-2,14	,035*
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	2,27 (0,36)	2,20 (0,43)	0,07	0,86	,393
3 Einsatz und Motivation	2,11 (0,44)	2,09 (0,34)	0,02	0,21	,831
4 Information und Kommunikation	1,95 (0,48)	2,21 (0,40)	-0,26	-2,81	,006*
5 Zusammenarbeit	1,92 (0,51)	2,08 (0,38)	-0,16	-1,72	,088
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	2,23 (0,44)	2,07 (0,40)	0,16	1,85	,068
7 Führungsverhalten allgemein	1,87 (0,45)	2,10 (0,35)	-0,23	-2,71	,008*
* = 0,5% Signifikanzniveau					

In Abb. VI.3 wird deutlich, wie groß die Unterschiede in den Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (4) Information und Kommunikation sowie (7) Führungsverhalten allgemein sind. Der Bereich (4) Information und Kommunikation verzeichnet dabei den höchsten Zuwachs.

Abb. VI.3: Einschätzung durch Mitarbeiter (Mittelwerte) RG  $t_1$  – KG  $t_0$

Die Hypothese, dass das Führungsverhalten der RG nach der Intervention aus Sicht der Mitarbeiter signifikant besser ist, als das der KG vor der Intervention wird durch die Ergebnisse in drei der sieben Kategorien unterstützt. Aufgrund des Umstandes, dass die Unterschiede in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation und (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung in der RG relativ gering sind und ähnlich große Unterschiede zudem im Vergleich zwischen RG  $t_0$  und KG  $t_0$  zu verzeichnen sind, kann für diese beiden Kategorien ein organisationaler Einfluss nicht ausgeschlossen werden.

#### 1.1.1.4 Fazit zu den Ergebnissen der Befragung aus Mitarbeitersicht

Eine signifikante Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Mitarbeiter konnte in den Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (3) Einsatz und Motivation, (4) Information und Kommunikation, (5) Zusammenarbeit, (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung sowie (7) Führungsverhalten allgemein nachgewiesen werden. In den Bereichen (3) und (6) lassen sich organisationale Effekte nicht ausschließen. Aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung können folgende Aussagen zu den einzelnen Hypothesen gemacht werden.

Hypothese 1.1.a: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(1) Zielsetzung und Zielverfolgung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Alle Ergebnisse stützen diese Hypothese, so dass sie beibehalten werden kann.

Hypothese 1.2.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(2) Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung muss diese Hypothese verworfen werden, da keine Erhöhung der Führungskompetenz in dieser Kategorie nachweisbar ist.

Hypothese 1.3.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(3) Einsatz und Motivation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Die Hypothese wird nicht eindeutig gestützt. Das Führungsverhalten hat sich zwar in diesem Bereich signifikant erhöht, unklar ist jedoch, ob dies auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückzuführen ist. Inhaltliche Gründe sprechen aber dafür.

Hypothese 1.4.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(4) Information und Kommunikation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Alle Ergebnisse stützen diese Hypothese, so dass sie beibehalten werden kann.

Hypothese 1.5.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(5) Zusammenarbeit** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Die Hypothese wird nicht eindeutig gestützt. Das Führungsverhalten hat sich zwar in diesem Bereich signifikant erhöht, unklar ist jedoch, ob dies auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückzuführen ist. Inhaltliche Gründe sprechen aber dafür.

Hypothese 1.6.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Die Hypothese wird nicht eindeutig gestützt. Das Führungsverhalten hat sich zwar in diesem Bereich signifikant erhöht, unklar ist jedoch, ob dies auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückzuführen ist. Inhaltliche Gründe sprechen aber dafür.

Hypothese 1.7.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(7) Führungsverhalten allgemein** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Mitarbeiter verbessert.“ Alle Ergebnisse stützen diese Hypothese, so dass sie beibehalten werden kann.

### 1.1.2 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Meister

Der folgende Teil der Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Meister eine Verbesserung ihres eigenen Führungsverhaltens durch die Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme wahrgenommen haben.

#### 1.1.2.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse der Referenzgruppe

Die Tabelle VI.4 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Meister zu ihrem eigenen Führungsverhalten vor und 12 Monate nach Beginn der Maßnahme. Zielsetzung ist der Nachweis, dass eine Erhöhung der Führungskompetenz in der RG stattgefunden hat ( $RG t_0 - RG t_1$ ).

Tab. VI.4: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der  $RG t_0$  und  $RG t_1$

Kategorien	$RG t_0$ M (SD)	$RG t_1$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,55 (0,37)	1,51 (0,41)	0,04	0,60	,553
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	1,55 (0,66)	1,60 (0,76)	-0,06	-0,52	,606
3 Einsatz und Motivation	1,55 (0,33)	1,45 (0,28)	0,10	1,73	,091
4 Information und Kommunikation	1,68 (0,44)	1,53 (0,38)	0,15	1,82	,075
5 Zusammenarbeit	1,53 (0,38)	1,50 (0,39)	0,03	0,45	,659
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,68 (0,38)	1,64 (0,50)	0,05	0,55	,586
7 Führungsverhalten allgemein	1,65 (0,35)	1,30 (0,30)	0,35	5,34	,000*
* = 0,5% Signifikanzniveau					



Die Meister haben ihr eigenes Führungsverhalten nach der Teilnahme am Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt in dem Bereich (7) Führungsverhalten allgemein signifikant besser beurteilt als zu Beginn der Maßnahme. In den anderen Kategorien hat es keine signifikante Veränderung des Führungsverhaltens gegeben. Ein positiver Trend lässt sich für den Bereich (4) Information und Kommunikation feststellen.

In Abbildung VI.4 wird deutlich, wie hoch das Führungsverhalten der Meister bereits zum Zeitpunkt  $t_0$  bewertet wurde.

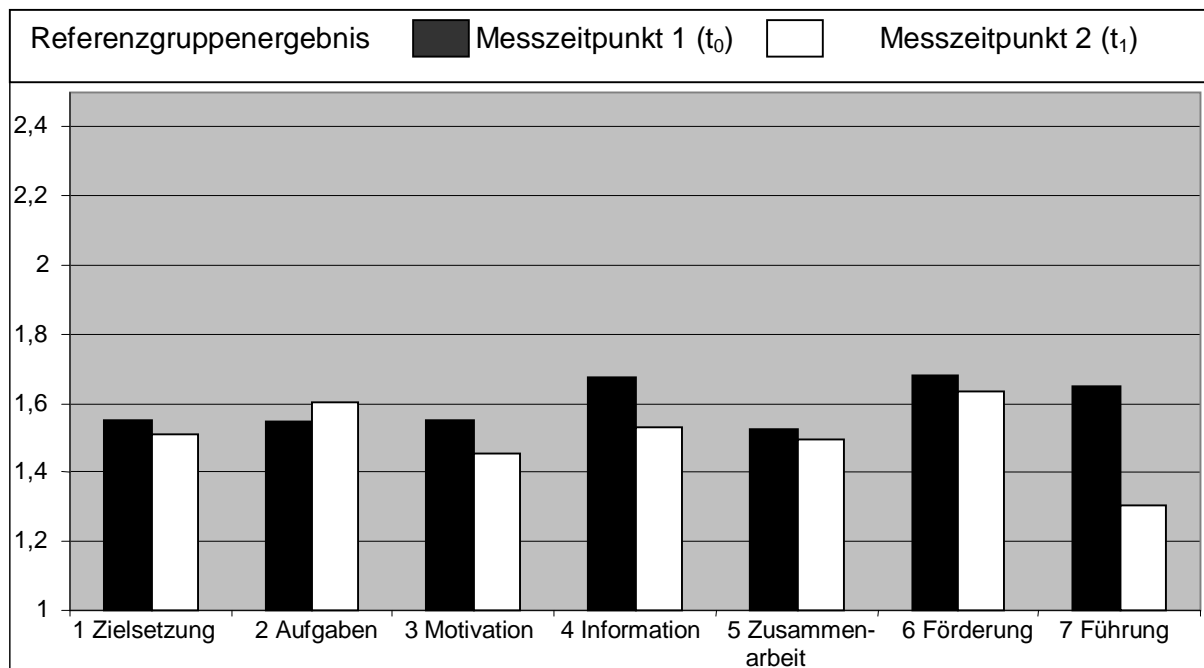


Abb. VI.4: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens (Mittelwerte) RG  $t_0$  – RG  $t_1$

#### 1.1.2.2 Darstellung der Untersuchungsergebnisse – Vergleich Kontrollgruppe mit Referenzgruppe zum Messzeitpunkt $t_0$

Untersucht werden muss, ob die Veränderungen im Bereich (7) Führungsverhalten allgemein auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme oder andere Einflüsse zurückzuführen sind. Die Tabelle VI.5 gibt die Ergebnisse hierzu wieder.

Ziel des Vergleichs der RG mit der KG zum Messzeitpunkt  $t_0$  ist es aufzuzeigen, dass es keine Effekte gab, die zu einer Erhöhung der Führungskompetenz geführt haben, die außerhalb der Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme lagen.

In 7 von 7 Kategorien ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Insgesamt sind die Ergebnisse der RG und der KG sehr ähnlich, d. h. es scheint keine Effekte außerhalb der Maßnahme gegeben zu haben, die eine Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Meister in der RG verursacht haben (vgl. Tab. VI.5). Dies spricht dafür, dass in der Kategorie (7) Führungsverhalten allgemein die Verbesserung der Führungskompetenz auf die Maßnahme zurückzuführen ist.

Tab. VI.5: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_0$  und KG  $t_0$ 

Kategorien	RG $t_0$ M (SD)	KG $t_0$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,55 (0,37)	1,62 (0,47)	-0,07	-0,86	,395
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	1,55 (0,66)	1,62 (0,76)	-0,09	-0,54	,589
3 Einsatz und Motivation	1,55 (0,32)	1,57 (0,35)	-0,02	-0,21	,831
4 Information und Kommunikation	1,68 (0,44)	1,81 (0,43)	-0,13	-1,45	,150
5 Zusammenarbeit	1,53 (0,38)	1,66 (0,43)	-0,13	-1,51	,133
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,68 (0,38)	1,82 (0,50)	-0,13	-1,51	,134
7 Führungsverhalten allgemein	1,65 (0,35)	1,61 (0,33)	0,04	0,65	,520
* = 0,5% Signifikanzniveau					

### 1.1.2.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse – Vergleich des Führungsverhaltens der Referenzgruppe nach der Intervention mit der Kontrollgruppe

Es folgt ein Vergleich des Führungsverhaltens der RG nach der Intervention mit der KG (RG $t_1$  – KG  $t_0$ ) (Annahme von Ungleichheit).

Tab. VI.6: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_1$  und KG  $t_0$ 

Kategorien	RG $t_1$ M (SD)	KG $t_0$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,51 (0,41)	1,62 (0,47)	-0,11	-1,26	,211
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen, und Verantwortung	1,60 (0,76)	1,62 (0,73)	-0,02	-0,14	,893
3 Einsatz und Motivation	1,45 (0,28)	1,57 (0,35)	-0,11	-1,70	,092
4 Information und Kommunikation	1,53 (0,38)	1,80 (0,43)	-0,27	-3,31	,001*
5 Zusammenarbeit	1,50 (0,39)	1,65 (0,43)	-0,16	-1,88	,064
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,64 (0,50)	1,82 (0,50)	-0,18	-1,78	,078
7 Führungsverhalten allgemein	1,30 (0,29)	1,61 (0,33)	-0,30	-4,74	,000*
* = 0,5% Signifikanzniveau					

Aufgrund der Ergebnisse der RG wird davon ausgegangen, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG nach der Maßnahme in der Kategorie (7) aus Sicht der Meister selbst positiv von dem Führungsverhalten der Meister der KG unterscheidet. Die Tabelle VI.6 (S.

375) zeigt die Ergebnisse. In den Kategorien (4) Information und Kommunikation und (7) Führungsverhalten allgemein ist der Unterschied zwischen RG  $t_1$  und KG  $t_0$  signifikant.

In Abbildung VI.5 wird deutlich, wie groß der signifikante Unterschied in den Kategorien (4) Information und Kommunikation und (7) Führungsverhalten allgemein ist.

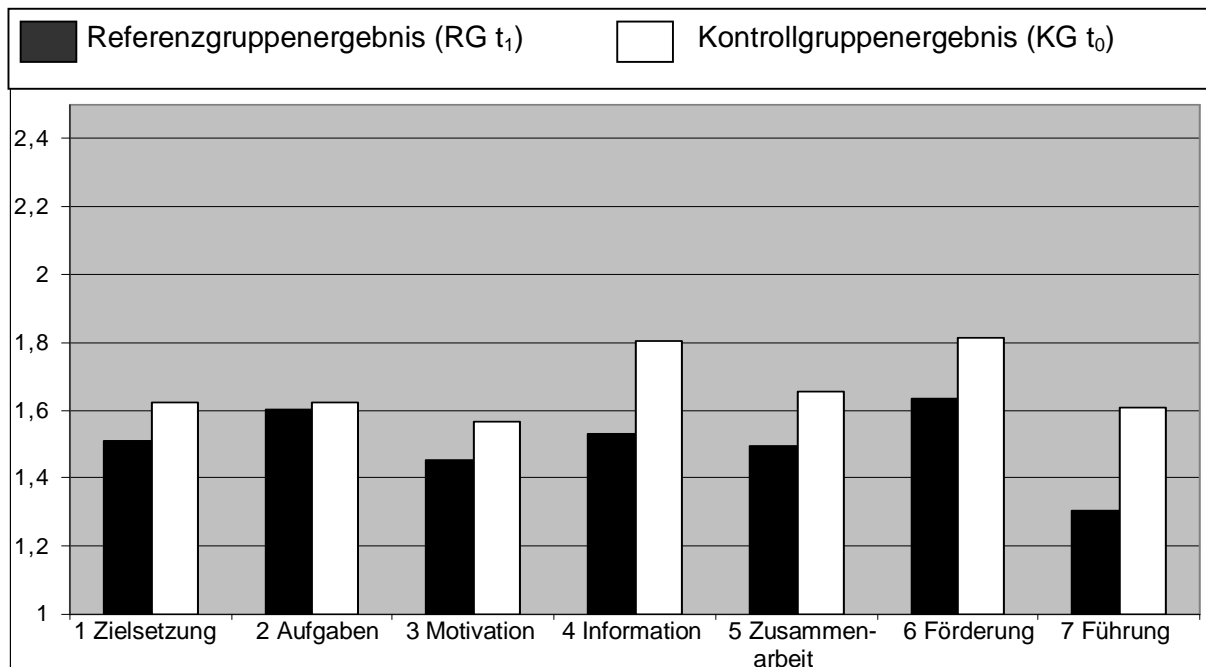


Abb. VI.5: Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens (Mittelwerte) RG  $t_1$  – KG  $t_0$ .

#### 1.1.2.4 Fazit zu den Ergebnissen der Selbsteinschätzung

Bei den Kriterien (1), (2), (3), (5), (6) sind keine signifikanten Unterschiede zwischen RG  $t_0$  und RG  $t_1$  zu verzeichnen. Die Hypothesen 1.1.b, 1.2.b, 1.3.b, 1.5.b, 1.6.b müssen somit verworfen werden.

Hypothese 1.4.b: „Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(4) Information und Kommunikation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Meister verbessert.“ Aufgrund des statistischen Trends und dem deutlichen Unterschied zwischen RG  $t_1$  und der KG  $t_0$  sind Effekte der Maßnahme möglich. Die Hypothese 1.4b kann, da es sich nur um einen statistischen Trend handelt, nicht beibehalten werden.

Hypothese 1.7.b: Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich **(7) Führungsverhalten allgemein** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus Sicht der Meister verbessert. Eine signifikante Erhöhung der Führungskompetenz kann aus der Perspektive der Meister in der Kategorie (7) Führungsverhalten allgemein nachgewiesen werden. Dieser Unterschied ist auf das Organisations- und Personalentwicklungsprojekt zurückzuführen, da beim Vergleich von RG  $t_0$  und KG  $t_0$  kein signifikanter Unterschied, beim Vergleich von RG  $t_1$  und KG  $t_0$  jedoch ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden kann. Damit kann die Hypothese 1.7.b beibehalten werden.

### 1.1.3 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Unterabteilungsleiter

Der folgende Teil der Ergebnisdarstellung beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Unterabteilungsleiter eine Verbesserung des Führungsverhaltens der Meister durch die Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme wahrgenommen haben.

#### 1.1.3.1 Darstellung der Untersuchungsergebnisse der Referenzgruppe

Die Tabelle VI.7 zeigt die Ergebnisse der Unterabteilungsleiter zum Führungsverhalten der Meister vor und 12 Monate nach Beginn der Maßnahme. Zielsetzung ist der Nachweis, dass eine Erhöhung der Führungskompetenz zwischen RG  $t_0$  und RG  $t_1$  stattgefunden hat. Die Unterabteilungsleiter haben das Führungsverhalten der Meister nach der Teilnahme am Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation und (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung signifikant besser beurteilt, als zu Beginn der Maßnahme. Die Kategorien (1) Zielsetzung und Zielverfolgung, (2) Übertragung von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortung (4), Information und Kommunikation (5), Zusammenarbeit (7) und Führungsverhalten allgemein haben sich nicht signifikant verändert (vgl. Tab. VI.7).

Tab. VI.7: Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) – Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_0$  und RG  $t_1$

Kategorien	RG $t_0$ M (SD)	RG $t_1$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,75 (0,47)	1,65 (0,53)	0,10	1,09	,283
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	1,70 (0,56)	1,65 (0,53)	0,05	0,52	,605
3 Einsatz und Motivation	1,83 (0,45)	1,63 (0,34)	0,19	3,21	,003*
4 Information und Kommunikation	1,81 (0,50)	1,68 (0,40)	0,12	1,49	,143
5 Zusammenarbeit	1,80 (0,58)	1,69 (0,39)	0,11	1,57	,124
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,97 (0,53)	1,80 (0,38)	0,18	2,33	,025*
7 Führungsverhalten allgemein	1,77 (0,49)	1,67 (0,44)	0,11	1,49	,143
* = 0,5% Signifikanzniveau					

### 1.1.3.2 Darstellung der Untersuchungsergebnisse – Vergleich Kontrollgruppe mit Referenzgruppe zum Messzeitpunkt $t_0$

Ziel des Vergleichs der RG  $t_0$  mit der KG  $t_0$  ist es aufzuzeigen, dass es keine Einflüsse gab, die zu einer Erhöhung der Führungskompetenz geführt haben, die außerhalb der Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme lagen.

Tab. VI.8: Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) - Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_0$  und KG  $t_0$

Kategorien	(RG $t_0$ ) M (SD)	(KG $t_0$ ) M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,75 (0,47)	1,73 (0,53)	0,02	0,21	,834
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	1,70 (0,56)	1,72 (0,55)	-0,02	-0,21	,837
3 Einsatz und Motivation	1,83 (0,45)	1,69 (0,46)	0,13	1,44	,152
4 Information und Kommunikation	1,81 (0,50)	1,78 (0,49)	0,02	0,23	,814
5 Zusammenarbeit	1,80 (0,58)	1,84 (0,58)	-0,03	-0,31	,757
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,97 (0,53)	1,78 (0,53)	0,18	1,60	,101
7 Führungsverhalten allgemein	1,77 (0,49)	1,81 (0,49)	-0,03	-0,33	,740
* = 0,5% Signifikanzniveau					

Es wird angenommen, dass die Ergebnisse der RG  $t_0$  und der KG  $t_0$  trotz des zeitlichen Unterschieds des Messzeitpunkts in etwa gleich sind, d.h. dass sich das Führungsverhalten der KG ohne Intervention nicht signifikant verbessert hat. Im vorliegenden Fall also in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation und (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung (vgl. Tab. VI.8).

Die Ergebnisse verzeichnen in allen 7 Kategorien zwischen RG  $t_0$  und KG  $t_0$  keine signifikanten Unterschiede. Insgesamt sind sich die Ergebnisse der RG und der KG sehr ähnlich, d. h. es scheint keine Einflüsse neben der Maßnahme gegeben zu haben, die eine Erhöhung der Führungskompetenz in der RG verursacht haben (vgl. Tab. VI.8).

### 1.1.3.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse – Vergleich des Führungsverhaltens der Referenzgruppe nach der Intervention mit der Kontrollgruppe

Es folgt ein Vergleich des Führungsverhaltens der RG nach der Intervention mit der KG (RG  $t_1$  – KG  $t_0$ ). Aufgrund der Ergebnisse der RG wird davon ausgegangen, dass sich das Führungsverhalten der Meister der RG nach der Maßnahme in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation sowie (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung signifikant von dem Führungsverhalten der Meister der KG unterscheidet.

Tab. VI.9: Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens (Unterabteilungsleiter) - Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der RG  $t_1$  und KG  $t_0$ 

Kategorien	RG $t_1$ M (SD)	KG $t_0$ M (SD)	Differenz M	T-Wert	Signifikanz (2-seitig)
1 Zielsetzung und Zielverfolgung	1,65 (0,53)	1,73 (0,53)	-,03	-0,35	,729
2 Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung	1,65 (0,53)	1,72 (0,55)	-,07	-0,63	,530
3 Einsatz und Motivation	1,63 (0,34)	1,69 (0,46)	-,06	-0,73	,467
4 Information und Kommunikation	1,68 (0,40)	1,78 (0,49)	-,10	-1,09	,278
5 Zusammenarbeit	1,69 (0,39)	1,84 (0,58)	-,14	-1,54	,127
6 Beurteilung, Förderung und Qualifizierung	1,80 (0,38)	1,78 (0,53)	,012	0,13	,895
7 Führungsverhalten allgemein	1,67 (0,44)	1,81 (0,49)	-,14	-1,44	,153
* = 0,5% Signifikanzniveau					

Wie die Tab. VI.9 zeigt, gibt es in keiner Kategorie eine signifikante Veränderung.

#### 1.1.3.4 Fazit zu den Ergebnissen der Einschätzung durch die Unterabteilungsleiter

Bei den Kriterien (1), (2), (4), (5), (7) sind keine signifikanten Unterschiede zwischen RG  $t_0$  und RG  $t_1$  zu verzeichnen. Die Hypothesen 1.1.c, 1.2.c, 1.4.c, 1.5.c, 1.7.c müssen somit verworfen werden. Eine signifikante Erhöhung des Führungsverhaltens der Meister in der RG aus Sicht der Unterabteilungsleiter konnte nur in den Kategorien (3) Einsatz und Motivation (6) Beurteilung, Förderung und Qualifizierung verzeichnet werden.

Hypothese 1.3.c: *Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich (3) **Einsatz und Motivation** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus der Sicht der Unterabteilungsleiter verbessert.* Die Ergebnisse der RG sprechen dafür, dass diese Hypothese beibehalten werden kann. Auffällig ist, dass kein signifikanter Unterschied zwischen RG  $t_1$  und KG  $t_0$  besteht.

Hypothese 1.6.c: *Das Führungsverhalten der Meister wird im Bereich (6) **Beurteilung, Förderung und Qualifizierung** durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme aus der Sicht der Unterabteilungsleiter verbessert.* Die Ergebnisse der RG sprechen dafür, dass diese Hypothese beibehalten werden kann. Auffällig ist, dass kein signifikanter Unterschied zwischen RG  $t_1$  und KG  $t_0$  besteht.

## 1.2 Qualitative Untersuchung - Realisierung der Erhöhung der Führungskompetenz

Für einen größeren Erkenntnisgewinn schien es lohnend, qualitative und quantitative Verfahren miteinander zu verknüpfen. Wie in Kapitel V.3.1.1 beschrieben, wurden zur Untersuchung der Fragestellung 1 neben quantitativen Methoden auch qualitative (halbstrukturiertes Interview, Gruppendiskussion) eingesetzt. Im Folgenden werden diese Ergebnisse dargestellt.

### 1.2.1 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Führungskräfte

Zur Einschätzung der Wirkungsweise des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms auf die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens der Meister wurden halbstrukturierte Interviews mittels Interviewleitfaden mit Führungskräften (vgl. V.3.1.2.1) durchgeführt. Insgesamt wurden 4 Personen aus dem Führungskreis vom Autor befragt. Im Folgenden werden die protokollierten Antworten dargestellt. Einzelne Aussagen wurden, wenn möglich zusammengefasst und mit wörtlichen Zitaten hinterlegt.

1. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass sich die Führungskompetenz der Meister durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert hat?
  - Zwei von vier Befragten wiesen zum Anfang des Gesprächs darauf hin, dass eine Pauschalisierung schwierig sei. *„Die Meister sind sehr unterschiedlich. Einige haben sehr gut von dem Projekt profitiert, andere haben sich kein Stück bewegt.“*
  - Eine Führungskraft differenzierte ihre Einschätzung im Hinblick auf das Engagement der Meister im Projekt: *„30% sind sehr aktiv, 50% sind mitgelaufen und 20% machen gar nichts.“*
  - Drei der Befragten sahen einen deutlichen Anstieg in der Führungskompetenz und ein *„stärkeres Selbstvertrauen“* der Meister. *„Die Meister sind wieder wer.“*
  - Einer der Befragten sah nur einen geringen Anstieg in der Führungskompetenz: *„Viel verändert hat sich, bis auf die Tatsache, dass die Meister ständig auf Qualifizierung sind, nicht.“*
  - Kritisiert wurde von zwei der Befragten die nach wie vor geringe Eigeninitiative der Meister. *„Auch wenn sich die Führungskompetenz der Meister erhöht hat, heißt es noch lange nicht, dass die Meister diese Kompetenzen auch umsetzen.“*
  - Einer der Befragten führte das Theorie-Praxis Problem an. *„Die Meister haben viel über Kommunikation und Führung gelernt, wenig davon können sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen umsetzen.“*
  - Zwei der Befragten hatten den Eindruck, dass sich ein Teil der Meister weiterentwickelt hat. *„Ein Teil der Meister hat die Unterabteilungsleiter, was die Führungskompetenz und das Zwischenmenschliche (gemeint ist die interpersonelle Beziehungsgestaltung zwischen Meister und Mitarbeiter; Anmerkung des Verfassers) angeht, inzwischen überholt“; „Man muss aufpassen, dass die Unterabteilungsleiter noch hinterherkommen.“*

Die Erreichung des Hauptziels des Projektes - die Erhöhung der Führungskompetenz - wird somit von den Führungskräften uneinheitlich bewertet. Drei Führungskräfte stellen in einzelnen Bereichen, wie z.B. dem Selbstbewusstsein und Selbstverständnis des Meisters einen deutlichen Anstieg fest. Eine Führungskraft sieht keinerlei positive Entwicklung. Zudem wird deutlich, dass die positiven Effekte intraindividuell unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

2. In welchen Kategorien hat sich das Führungsverhalten geändert, in welchen nicht?

Bei der Kategorie Zielsetzung und Zielverfolgung gaben drei Führungskräfte an, eine Verbesserung wahrzunehmen:

- *„Inzwischen bezieht ein Meister auch mal Stellung und setzt die Unternehmensziele gegen einzelne Mitarbeiter im Team durch.“*
- *„Aufgrund der eingeführten Zielvereinbarung bis auf Teamebene muss der Meister über Zielsetzungen führen und die Einhaltung verfolgen.“*
- *„Was wirklich gut ist, ist dass die Meister die Teamgespräche für das Thema Zielsetzung und -verfolgung nutzen. Leider allerdings nur vereinzelt und immer noch viel zu wenig.“*

Bei der Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung sahen zwei Führungskräfte einen positiven Effekt:

- *„Seit den MLT's nutzen die Meister die Teamarbeit besser und übertragen konkrete Aufgaben dem Teamkoordinator. Das funktioniert allerdings nur dann, wenn der Meister auch einen guten Koordinator hat.“*
- *„Einzelne Meisterschaften laufen so gut, da könnte ich eigentlich auf einen Meister verzichten.“*

Eine Führungskraft sah die Umsetzung eher kritisch:

- *„Da die Teamarbeit nicht richtig funktioniert, kann auch die Übertragung von Aufgaben nicht funktionieren.“*

In Bezug auf die Kategorie Motivation und Leistungsanreize sahen drei Führungskräfte keine oder nur eine geringe Verbesserung im Führungsverhalten:

- *„Es gibt einfach nicht genügend Möglichkeiten. Im Endeffekt werden die Mitarbeiter nur für ihre Anwesenheit bezahlt und nicht für ihre Leistung.“*
- *„Der Meister kann seinen Mitarbeitern nur gut zureden, etwas anderes bleibt ihm gar nicht übrig.“*
- *„Aufgrund der mangelnden Leistungskomponente im Lohn gibt es kaum Möglichkeiten.“*

In der Kategorie Information und Kommunikation nahmen drei Führungskräfte eine Verbesserung wahr:

- *„Durch die regelmäßige Information in den MLT's hängt die Information nicht mehr in der Hierarchie fest. D. h. die Meister sind deutlich schneller informiert.“*
- *„Ziel war es, dass die Meister die Informationshoheit wiederbekommen, das ist zu einem guten Stück gelungen.“*



- *„Die Meister haben in den MLT's erlebt, wie wichtig Information ist. Bleibt zu hoffen sie übertragen dies auf ihre Mitarbeiter.“*

Eine Führungskraft sah das Thema Information und Kommunikation negativ:

- *„Insgesamt stehen viel zu wenig Informationen zur Verfügung, da helfen auch die Inforunden in den MLT's nichts.“*

Die Kategorie Zusammenarbeit wurde bezüglich der Erhöhung der Führungskompetenz unterschiedlich bewertet:

- *„Die Zusammenarbeit zwischen Meistern und Mitarbeitern ist so geblieben wie sie ist, ein gegenseitiges Geben und Nehmen.“*
- *„Wie der Meister die Zusammenarbeit gestaltet, hängt maßgeblich von seiner Persönlichkeit ab, da haben die MLT's einen nur geringen Anteil.“*
- *„Das gestiegene Selbstbewusstsein der Meister hat dazu geführt, dass sie die Zusammenarbeit klarer gestalten können.“*

In der Kategorie Beurteilung, Förderung und Qualifizierung wurde keine Veränderung von den Führungskräften wahrgenommen:

- *„Insgesamt sind wir bei diesem Thema schwach aufgestellt. Dies führt dazu, dass die Meister kaum Chancen haben ihre Mitarbeiter zu fördern.“*
- *„Einzelne Mitarbeiter können gefördert werden, für die Masse ist dies gar nicht möglich.“*
- *„Die Qualifizierung der Mitarbeiter für neuer Arbeitsinhalte geschah und geschieht ohne die MLT's.“*

In Bezug auf die Kategorie Führungsverhalten allgemein wurde von drei Führungskräften ein positiver Effekt des Projektes wahrgenommen:

- *„Die Meister führen insgesamt bewusster, ja ihnen ist erst richtig klar geworden, dass die Haupttätigkeit des Meisters in der Führung der Mitarbeiter besteht.“*
- *„Aufgrund der Aufwertung und der Anerkennung, die die Meister durch das Projekt erfahren haben, identifizieren sie sich noch stärker mit ihrer Rolle.“*
- *„Durch die Entwicklung bzw. Neu-Fassung der Meisterrolle durch die Meister selbst, herrscht inzwischen die notwendige Klarheit, was die Tätigkeit und das Führungsverhalten der Meister angeht. Zudem wird sich jeder Meister daran messen lassen müssen.“*

Den aufgeführten Aussagen ist zu entnehmen, dass das Ausmaß an Kompetenzzuwachs in den einzelnen Kategorien sehr unterschiedlich gesehen wird. Die Ausführungen der Führungskräfte zeigen allerdings, dass es in einzelnen Kategorien und Bereichen aus ihrer Sicht eine positive Entwicklung gegeben hat.

3. An welchen konkreten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag machen Sie die Veränderungen fest?

Die größte positive Veränderung sahen die Führungskräfte in der Umsetzung konkreter Führungsfunktionen durch die Meister und dem Zuwachs an unternehmerischer Kompetenz:

- *„Die Meister nehmen aktiv Einfluss auf die Ausgestaltung der Teamarbeit und zwar im Unternehmensinteresse.“*
- *„Ein größerer Teil der Meister gibt wieder Orientierung vor und entscheidet selbstständiger.“*
- *„Wenn es sein muss, gehen die Meister inzwischen auch mal in einen Konflikt mit der Nachbarabteilung oder Dienstleistern – das ist gut so.“*

Ein weiterer Fokus lag im gestiegenen Selbstvertrauen der Meister:

- *„Die Meister fordern stärker ihre Rechte und setzen sich deutlich stärker für die Erreichung ihrer Interessen ein.“*
- *„Die Meister treten, was ihre Interessen angeht, deutlich geschlossener auf.“*

Darüber hinaus wurde in ganz spezifischen Bereichen ein Zuwachs an Kompetenz festgestellt (Information, Kommunikation, Präsentation):

- *„Die Meister haben inzwischen mehr Informationen und setzten diese gezielter ein.“*
- *„Die Qualität der Präsentationen von Meistern zu Themen, die ihre Meisterschaft betreffen, sind deutlich besser geworden.“*

Eine Führungskraft sah keinerlei Veränderung

- *„Viel Veränderung ist nicht wahrzunehmen. Es geht immer nur um die selben Themen, zu wenig Personal und Kritik an der Fahrweise“ (gemeint ist die kurzfristige Heraufsetzung der Stückzahl, Anmerkung des Verfassers).*

### 1.2.2 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Meister

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion mit den Meistern zur Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms auf die Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens dargestellt. Insgesamt wurden in vier MLT's Gruppeninterviews durchgeführt. Zur Auswertung der Daten wurden die von den Meistern auf Karten visualisierten Aussagen und die Mitschriften der mündlichen Aussagen genutzt.

1. Wie haben sich Ihr Führungsverhalten und Ihre Tätigkeit durch die Maßnahmen „MLT's“, „Kompetenzbausteine“ und „360-Grad-Analyse“ verändert?

Die meisten Antworten wurden im Hinblick auf die Veränderung der unterschiedlichen Facetten des Führungsverhaltens gegeben:

- *„Wenn ich früher mit meinen Mitarbeitern gesprochen habe, war das eher aus dem Bauch raus. Heute plane ich ein Gespräch vorher durch.“*
- *„Mein Führungsverhalten ist insgesamt besser geworden, ich erreiche meine Ziele.“*
- *„Wenn es sein muss, greife ich heute schon mal eher durch.“*

- *„Früher haben wir unsere Mitarbeiter durch Anweisungen geführt, das ist heute durch die Teamarbeit schwieriger geworden. Heute muss man die Mitarbeiter in Gesprächen überzeugen.“*

Ein weiterer Schwerpunkt lag in der positiven Wertschätzung und damit der Aufwertung der Position der Meister:

- *„Es ist gut, dass endlich mal was für die Meister gemacht wurde, ich glaube wir haben wieder mehr zu sagen.“*
- *„Der CC-Leiter setzt sich für uns ein, das ist positiv und stärkt uns den Rücken.“*
- *„Am positivsten ist, dass wir heute mehr Einfluss haben. Ich begleite gerade den Umbau und dort können wir schon vieles im Vorfeld korrigieren, was früher ohne uns einfach falsch gemacht wurde.“*

Ein anderer Schwerpunkt lag in dem Umgang mit sich ändernden Rahmenbedingungen:

- *„Die Tätigkeiten haben sich stark gewandelt. Vieles entscheiden wir gemeinsam mit den Teams. Meine Teamkoordinatoren nehmen mir viel ab, so dass ich Zeit für übergeordnete Tätigkeiten habe.“*
- *„Inzwischen habe ich häufig einen Wissensvorsprung den ich positiv nutze.“*

Ein Teil der Meister hob die bessere Zusammenarbeit zwischen den Meistern hervor:

- *„Bei Konflikten habe ich Unterstützung bekommen.“*
- *„Der Zusammenhalt zwischen den Meistern ist viel besser geworden.“*
- *„Die Meister haben für unsere Situation (Situation der Meistervertreter, Meisternachwuchskräfte; Anmerkung des Verfassers) ein besseres Verständnis und akzeptieren uns.“*
- *„Die Zusammenarbeit zwischen Instandhaltung- und Montagemeister läuft deutlich besser.“*

Einzelne Meister betonten die konkrete Hilfestellung durch das Projekt:

- *„Vieles ist schwieriger geworden, bei einigen Dingen hat man uns helfen können.“*
- *„Manche Dinge sehe ich jetzt klarer.“*
- *„In den MLT's konnten wir ausprobieren wie das geht.“*
- *„Die Ansprüche die an mich gestellt werden sind klarer geworden.“*

Einige Meister beurteilten das Projekt bzw. dessen Auswirkungen negativ:

- *„Durch die MLT's fehlen mir 4 Stunden, die ich woanders wieder reinholen muss.“*
- *„Kein Personal, viele Versprechungen, wenig wird gehalten.“*
- *„Für mich hat sich gar nichts verändert.“*
- *„Führen tue ich wie immer.“*

Diese Aussagen zeigen, wie unterschiedlich die Wahrnehmungen der einzelnen Meister von den Auswirkungen des Projekts sind. Zudem fällt auf, dass sich viele Äußerungen nicht auf das Projekt an sich, sondern auf andere Einflüsse beziehen. Eine Differenzierung zwischen den einzelnen Settings des Projektes (z.B. MLT's, Kompetenzbausteine, 360-Grad-Analyse) findet nicht statt.

2. Konnten Sie konkrete Verhaltensänderungen bei sich selbst oder bei Kollegen feststellen? In welchen Bereichen fanden diese Verhaltensänderungen statt?

Die folgenden Aussagen machen das negative Erleben eines Teils der Meister von dem Projekt sowie den Rahmen- und Arbeitsbedingungen deutlich:

- *„Es gibt immer mehr Druck von oben.“*
- *„Es hat sich leider gar nichts geändert.“*
- *„Es ist stressiger geworden und man hetzt nur noch von einer Besprechung in die nächste.“*
- *„Was die Produktivität angeht sind wir ausgelutscht.“*
- *„Früher war mal Zeit für ein Schwätzchen, dass ist heute nicht mehr so.“*
- *„Alles beim Alten.“*
- *„Wir haben viel versucht zu ändern, aber nur wenig erreicht.“*
- *„Kopf runter arbeiten.“*

In folgenden Aussagen wird der Aspekt eines neuen Selbstbewusstseins und des Selbstverständnisses des Meisters als Führungskraft deutlich:

- *„Ich fühle mich nicht mehr wie der Prügelknabe der Nation.“*
- *„Ich bin bei Problemen Ansprechpartner Nr. 1 meiner Mitarbeiter.“*
- *„Die wichtigen Informationen bekommen die Mitarbeiter von mir.“*
- *„Als Meistervertreter werde ich von den anderen Meistern ernst genommen.“*
- *„Ich fühle mich insgesamt anerkannter.“*

Folgende Aussagen beschäftigen sich mit dem praktizierten Führungsstil, dem Kulturwechsel und der Qualität der Interaktion mit Kollegen, Mitarbeitern und anderen Personengruppen:

- *„Ich setze meine Ziele durch.“*
- *„Ich rede mehr mit meinen Mitarbeitern.“*
- *„Lange Zeit hatte man gar keine Chance mehr sich mit anderen Meistern auszutauschen, das ist jetzt anders.“*
- *„Ich weiß jetzt mehr und kann Unternehmensentscheidungen öfters begründen.“*
- *„Das Verhältnis zum Unterabteilungsleiter ist schlechter geworden.“*

Einzelne Aussagen beschäftigen sich mit dem Aspekt der gegenseitigen Unterstützung:

- *„Wenn ich frage, bekomme ich von einzelnen Kollegen Unterstützung.“*
- *„Kollegen unterstützen mich.“*

Einige Meister gaben an, dass sie ihre Handlungen mehr planen:

- *„Man denkt häufiger über das nach, was man da eigentlich tut.“*

Eine Aussage beschäftigten sich mit dem Kulturwandel:

- *„Der Druck von ganz oben ist weniger geworden und der Umgangston deutlich besser.“*

### 1.2.3 Die Erhöhung der Führungskompetenz aus Sicht der Berater

Es werden die Ergebnisse des halbstrukturierten Interviews mit den Beratern zur Einschätzung der Wirkung des Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms auf die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens der Meister dargestellt. Die Befragung fand durch den Autor statt. Einzelne Aussagen wurden, wenn möglich, zusammengefasst und mit wörtlichen Zitaten hinterlegt.

#### 1. Wie haben sich das Führungsverhalten und die Tätigkeit der Meister durch die Personal und Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert?

Vier der befragten Berater haben einen Anstieg des Selbstwertgefühls, des Selbstbewusstseins und der Position des Meisters in der Organisation wahrgenommen:

- *„Die Meister sind insgesamt selbstbewusster geworden und haben ein höheres Selbstwertgefühl.“*
- *„Der Meister wurde in seiner Rolle und Funktion gestärkt.“*
- *„Der Meister ist wieder wer im Cost Center Montagen.“*
- *„Unsichere Meister sind sicherer geworden und haben ein positiveres Selbstbild entwickelt.“*

Drei der Berater haben eine Verbesserung in der Zusammenarbeit zwischen den Meistern wahrgenommen:

- *„Es hat sich zwischen den Meistern ein Netzwerk gebildet, in dem sich die Meister stärker mit Informationen versorgen und sich gegenseitig helfen.“*
- *„Die Meister unterstützen sich gegenseitig.“*
- *„Die Meister reden mehr miteinander.“*

Zwei Berater haben einen positiven Wandel der Führungsfunktion durch die Meister wahrgenommen.

- *„Die Meister nehmen hinsichtlich unterschiedlicher Anlässe ihre Führungsrolle bewusster wahr bzw. gestalten sie bewusster.“*
- *„Der Meister ist Coach und Vorgesetzter in einer Person.“*

Ein Berater wies auf das starke Engagement einzelner Meister:

- *„Einzelne Meister engagieren sich sehr stark in den unterschiedlichen Projekten.“*

#### 2. Welche konkreten Verhaltensänderungen konnten bei den Meistern festgestellt werden?

Die Berater nahmen während des Projektverlaufs einen positiven Wandel bezüglich der Atmosphäre innerhalb des Projektes und eine Verbesserung der Qualität der Interaktion zwischen den Meistern wahr:

- *„In den MLT's und den Kompetenzbausteinen ist die Atmosphäre spürbar konstruktiver geworden.“*
- *„Die Meister geben sich in den MLT's oder in den Kompetenzbausteinen ein offenes und differenziertes Feedback.“*
- *„Die Meister sagen sich, was sie gegenseitig stört.“*

- *„Die Meister gehen eher aufeinander zu und erzählen sich auch mal gegenseitig ihre Nöte.“*
- *„Die Meister tauschen viel häufiger ihre Meinungen zu bestimmten Themen aus.“*

Die Berater führten unterschiedliche Aspekte an, in denen sie eine positive Entwicklung der Führungskompetenz sehen. Die Schwerpunkte liegen dabei in einer bewussteren Gestaltung des Führungsverhaltens, einem situativen Führungsstil und einer gesteigerten Reflexionsfähigkeit das eigene Verhalten betreffend:

- *„Die Meister führen Gespräche mit ihren Mitarbeitern professioneller, d.h. sie bereiten die Gespräche besser vor, machen sich die Zielsetzung bewusst, hören auch dem Mitarbeiter zu und fragen nach.“*
- *„Die Meister wissen inzwischen, wie sie ihre Mitarbeiter besser führen können.“*
- *„Die Meister verfügen inzwischen über einen deutlich breiteren Range an Verhaltensweisen, wie sie ihre Mitarbeiter führen können.“*
- *„Einige Meister setzen sich aktiv mit ihren Stärken und Schwächen auseinander.“*
- *„Einige Meister sind sich nicht zu schade, um Hilfe nachzufragen und geben Schwierigkeiten offen zu.“*

### 3. Welche Ziele des Projektes wurden nicht erfüllt?

Kritisch wird die Zielerreichung in Bezug auf die mangelnde Eigeninitiative und die Angst vor Veränderungen gesehen:

- *„Viele Meister haben nach wie vor eine mangelnde Eigeninitiative wenn es darum geht, selbstständig Themen in die Hand zu nehmen und Missstände zu verändern.“*
- *„Die Meister sind nach wie vor gegenüber jeder Art von Veränderung kritisch eingestellt und relativ unflexibel.“*

Es wird aufgezeigt, dass nur ein Teil der Meister durch das Projekt erreicht werden konnte und wo die Grenzen der Zielerreichung liegen:

- *„Ca. 30% der Meister erreicht man mit dem Projekt nicht.“*
- *„Dort wo die Rahmenbedingungen negativ sind, hat sich nur wenig entwickelt.“*
- *„Der Führungsstil ist stark von der Persönlichkeit abhängig.“*
- *„Wir haben häufig Grenzen erreicht, was die kognitiven wie emotionalen Voraussetzungen und Fähigkeiten der Meister angeht.“*

#### **1.2.4 Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse zur Erhöhung der Führungskompetenz**

In den qualitativen Ergebnissen wird deutlich, wie facettenreich und unterschiedlich die Entwicklung der Führungskompetenz wahrgenommen wurde. Alle drei Perspektiven zeichnen sich durch unterschiedliche Schwerpunkte aus. In ihnen werden der Fokus und die Interessen der jeweiligen Beurteiler deutlich. Zudem weisen die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung insbesondere auf vielfältige organisationale Effekte des Projektes hin, die in dem quantitativen Teil der Untersuchung nicht erhoben werden konnten.

## **2 Interventionsdiagnose zur Realisierung des Rollenwandels**

In diesem Kapitel werden die quantitativen und qualitativen Untersuchungsergebnisse zur Fragestellung 2 (Kann der Rollenwandel des Meisters in Richtung eines Projektmanagers durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt gefördert werden?) wiedergegeben.

### **2.1 Der Kompetenzzuwachs im Hinblick auf die Rolle des Prozessmanagers**

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Fragestellung 2.1 vorgestellt: Welche Kompetenzen, die zur Realisierung der Rolle des Prozessmanagers notwendig sind, können durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt entwickelt bzw. gefördert werden?

Die in den Tabellen VI.10 – VI.13 dargestellten Prävalenz- und Inzidenzraten basieren auf der Einschätzungen der Führungskräfte (FK) und Berater (vgl. V.3.2.1). Die Bewertung des Einflusses des Projektes wurde in 2 Diskussionen (FK und Berater) ermittelt. Die Zusammenfassung der Einschätzungen erfolgte ohne Einsatz eines statistischen Verfahrens. Wo Tendenzen in der Ausprägung der Kompetenzen entsprechend der gemeinsamen subjektiven Einschätzungen zu erkennen waren, wurde zwischen vorhanden, gering vorhanden und nicht vorhanden differenziert. War keine Tendenz zu erkennen, bzw. gab es eine große Bandbreite an Ausprägungsgraden, wurde dies als heterogen bezeichnet. Inwieweit die Einschätzung der Kompetenzen dem realen Ausprägungsgrad entsprochen haben, ist schwer zu sagen. Zum einen können Kompetenzen als Verhaltensdispositionen vorhanden sein, die aber aufgrund des organisationalen Umfelds und der Rahmenbedingungen nicht realisiert werden konnten. Zum anderen kann es durch die Perspektive der die Kompetenz einschätzenden Führungskräfte und Berater eine deutliche Verzerrung (aufgrund einer möglichen Defizitorientierung) gegeben haben.

Um die Frage 2.1 zu beantworten, ist es zunächst sinnvoll, auf die Ausprägung der Kompetenzen vor Projektstart (Prävalenzrate) zu schauen. Es zeigt sich, dass aus Sicht der Führungskräfte und Berater die fachlich-technischen Kompetenzen vor dem Projektstart deutlich ausgeprägt vorhanden waren (vgl. Tab. VI.10). Bei der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Perspektive zeigte sich ein uneinheitliches Bild (vgl. Tab. VI.11). Die intrapersonelle Kompetenz (vgl. Tab. VI.12) sowie die sozial-kommunikative Kompetenz (vgl. Tab. VI.13) wurde tendenziell als eher niedrig eingeschätzt. Zusammenfassend lässt sich die Aussage treffen, dass das Fremdbild der Führungskräfte im Hinblick auf die Kompetenzen der Meister am Anfang des Projektes eher negativ war. Im Folgenden werden die Einschätzungen bezüglich der Auswirkungen des Projektes auf die Kompetenz der Meister nach den 4 Perspektiven differenziert wiedergegeben.

#### **2.1.1 Kompetenzzuwachs – fachlich methodische Perspektive**

Bezüglich der Inzidenzrate wird davon ausgegangen, dass ca. 2 Jahre nach Projektstart (08.2000 bis 08.2002) alle durch den Interviewleitfaden erfassten Kompetenzen auf der fachlich methodischen Ebene in ausreichendem Maße vorhanden sind (vgl. Tabelle VI.10).

Tab. VI.10: Einschätzung des Kompetenzzuwachses – fachlich methodische Perspektive

Perspektive	Kompetenzen	Jahr 2000	Jahr 2002	Bewertungstendenz FK	Bewertungstendenz Berater
<b>fachlich methodische Perspektive</b>	• Kenntnisse über Produkte, Werkstoffe, Fertigungsanlagen und Werkzeuge	+	+	➔	➔
	• Kenntnisse über Umwelt-, Verfahrens- und Verordnungsebene	+	+	➔	↗
	• die Fähigkeit Wissen, Methoden und Fertigkeiten zu kombinieren und lösungsorientiert auszuprobieren	-	+	↗	↗
+ = vorhanden; o = heterogener Ausprägungsgrad; - = gering vorhanden; ↗ = positiver Einfluss des Projektes; ➔ = kein Einfluss des Projektes, ↘ = negativer Einfluss des Projektes					

Das Kompetenzniveau der fachlich methodischen Ebene wurde bereits vor Projektstart am höchsten eingeschätzt und wird sehr positiv bewertet. Im Hinblick auf die Fähigkeit, Wissen, Methoden und Fertigkeiten zu kombinieren und lösungsorientiert auszuprobieren, nehmen die Führungskräfte und die Berater eine positive Entwicklung durch das Projekt wahr. Die Berater nehmen zudem bei den Kenntnissen der Umwelt-, Verfahrens- und Verordnungsebene eine positive Entwicklung wahr.

### 2.1.2 Kompetenzzuwachs – aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive

Die Tabelle VI.11 gibt die Einschätzung der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Perspektive wieder.

Tab. VI.11: Einschätzung des Kompetenzzuwachses – aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive

Perspektive	Kompetenzen	Jahr 2000	Jahr 2002	Bewertungstendenz FK	Bewertungstendenz Berater
<b>aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive</b>	• aufgabenorientiertes Verhalten	+	+	➔	➔
	• hoher Selbstorganisationsgrad	o	+	➔	➔
	• Fokussierung auf die Umsetzung von Absichten und Plänen	+	+	➔	➔
	• innerer Antrieb zur Handlungsrealisation, Entscheidungsbereitschaft	o	o	➔	➔
	• Führungsverhalten	o	+	↗	↗
	• EDV- Anwenderkenntnisse	o	+	➔	↗
	• Problemlösetechniken	-	+	↗	↗
+ = vorhanden; o = heterogener Ausprägungsgrad; - = gering vorhanden; ↗ = positiver Einfluss des Projektes; ➔ = kein Einfluss des Projektes, ↘ = negativer Einfluss des Projektes					

In 3 der 7 Kompetenzen der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Perspektive ist eine Erhöhung sichtbar. Die Führungskräfte gehen davon aus, dass in den Bereichen Führungsverhalten und Problemlösetechniken eine Erhöhung durch das Projekt erreicht werden konnte. Die Berater meinen, dass in dem Bereichen der EDV- Anwenderkenntnisse die Kompetenz der Meister durch das Projekt erhöht werden konnte. Das Potenzial im Bereich innerer Antrieb zur Handlungsrealisation und Entscheidungsbereitschaft sowie Selbstorganisationsgrad



konnte hingegen durch das Projekt nicht realisiert werden. Bezüglich der Inzidenzrate wird davon ausgegangen, dass ca. 2 Jahre nach Projektstart (08.2000 bis 02.2002) 6 von 7 Kompetenzen auf der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Perspektive vorhanden sind (vgl. Tabelle VI.11).

### 2.1.3 Kompetenzzuwachs – intrapersonelle Perspektive

Die Tabelle VI.12 gibt die Einschätzung des Kompetenzzuwachses aus der intrapersonellen Perspektive wieder.

Tab. VI.12: Einschätzung des Kompetenzzuwachses – intrapersonelle Perspektive

Perspektive	Kompetenzen	Jahr 2000	Jahr 2002	Bewertungstendenz FK	Bewertungstendenz Berater
intrapersonelle Perspektive	• Fähigkeit zur Selbstreflexion	-	o	↗	↗
	• adäquate Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale	o	+	↗	↗
	• produktive Einstellungen, Werterhaltungen, Motive (eigene Leistungsansätze)	o	o	→	→
	• Diagnose-, Analyse- und Interpretationsfähigkeit zur Bewältigung mehrdeutiger Situationen	-	o	→	↗
	• Machtbewusstsein	o	o	→	→
	• Selbstmanagement	-	o	↗	↗
	• Zeitmanagement	-	o	→	↗
	• Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung und Analyse	-	o	↗	↗
	• Arbeits- und Lerntechniken	-	+	↗	↗
	• Strategisches Denken	-	o	→	↗
	• Analytisches Denken	-	o	→	↗
	• Handlungsorientiertes Denken	+	+	→	→
+ = vorhanden; o = heterogener Ausprägungsgrad; - = gering vorhanden; ↗ = positiver Einfluss des Projektes; → = kein Einfluss des Projektes, ↘ = negativer Einfluss des Projektes					

Aus der intrapersonellen Perspektive konnten aus Sicht der FK und Berater in 9 von 12 Bereichen Kompetenzen gefördert werden, wobei die Kompetenzen nach der Maßnahme noch sehr heterogen verteilt sind. Führungskräfte und Berater sehen in den Bereichen Fähigkeit zur Selbstreflexion, adäquate Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale, Selbstmanagement, Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung und Analyse sowie Arbeits- und Lerntechniken einen Zuwachs an Kompetenzen durch das Projekt. Die Berater sehen zudem einen positiven Einfluss in den Bereichen Diagnose-, Analyse- und Interpretationsfähigkeit zur Bewältigung mehrdeutiger Situationen, Zeitmanagement sowie Strategisches und Analytisches Denken. Potenziale in den Bereichen produktive Einstellungen, Werterhaltungen, Motive (eigene Leistungsansätze) sowie Machtbewusstsein konnten hingegen nicht realisiert werden (vgl. Tabelle VI.12). Insgesamt ergibt sich für den Bereich der intrapersonellen Kompetenzen aufgrund der Inzidenzrate (mehrheitlich heterogener Ausprägungsgrad) auch nach dem Projekt noch ein deutliches Potenzial.

### 2.1.4 Kompetenzzuwachs – sozial-kommunikative Perspektive

Aus der sozial-kommunikativen Perspektive konnten im Messzeitraum aus Sicht der Führungskräfte und Berater in 9 von 11 Bereichen Kompetenzen gefördert werden, wobei auffällt, dass in 5 Bereichen die Kompetenzen immer noch sehr heterogen verteilt sind. Führungskräfte und Berater sehen in den Bereichen teamorientiertes Verhalten, Fähigkeit zum interpersonalen Perspektivwechsel, beziehungsorientiertes Verhalten, eigener Führungsanspruch, Kommunikation und Führungstechniken einen positiven Einfluss des Projektes im Hinblick auf den Kompetenzaufbau. Darüber hinaus sehen die Berater einen positiven Einfluss des Projektes in den Bereichen Konfliktlösung, Verhandlungstechniken und Motivation. Im Bereich Verhandlungsgeschick konnte das Potenzial aus Sicht der Berater und Führungskräfte nicht realisiert werden. Laut Inzidenzrate besteht noch in 5 von 11 Bereichen ein weiteres Potenzial (vgl. Tabelle VI.13).

Tab. VI.13: Einschätzung des Kompetenzzuwachses auf der sozial-kommunikativen Perspektive

Perspektive	Kompetenzen	Jahr 2000	Jahr 2002	Bewertungstendenz FK	Bewertungstendenz Berater
<b>sozial-kommunikative Perspektive</b>	• teamorientiertes Verhalten	o	+	↗	↗
	• Kooperationsfähigkeit	+	+	→	→
	• Verhandlungsgeschick	o	o	→	→
	• Fähigkeit zum interpersonalen Perspektivwechsel	-	o	↗	↗
	• beziehungsorientiertes Verhalten	o	+	↗	↗
	• eigener Führungsanspruch	-	+	↗	↗
	• Kommunikation	o	+	↗	↗
	• Konfliktlösung	o	o	→	↗
	• Verhandlungstechniken	-	o	→	↗
	• Führungstechniken	o	+	↗	↗
	• Motivation	-	o	→	↗
+ = vorhanden; o = heterogener Ausprägungsgrad; - = gering vorhanden; ↗ = positiver Einfluss des Projektes; → = kein Einfluss des Projektes, ↘ = negativer Einfluss des Projektes					

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Inzidenzrate eine deutlich positivere Einschätzung der Kompetenzen der Meister wiedergibt. Dies trifft vor allem auf die intrapersonelle Perspektive (vgl. Tab. VI.13) und die sozial-kommunikative Perspektive (vgl. Tab. VI.13) zu. Innerhalb des Projektzeitraums veränderte sich die Kompetenz aus Sicht der Führungskräfte in 22 von 33 abgefragten Bereichen. Nicht alle Verbesserungen lassen sich auf das Projekt zurückführen.

### 2.2 Rollenwandel des Meister in Richtung eines Prozessmanagers

Die Fragestellung 2.2 - „Inwieweit können Elemente der Rolle des Prozessmanagers in die Meisterrolle der Organisation des Cost Centers implementiert werden?“ – wurde mittels einer vergleichenden Dokumentenanalyse untersucht. Die vom Autor im Profil der Prozessmanagers erarbeiteten Funktionen und Aufgaben werden nun der im Projekt erarbeiteten neuen Meisterrolle gegenüber gestellt (vgl. Tab. VI.14).

## VI. Interventionsdiagnose und Evaluation

### 2 Interventionsdiagnose zur Realisierung des Rollenwandels

Tab. VI.14: Das Ausmaß des Rollenwandels des Meister in Richtung eines Prozessmanagers

<b>Prozessrichtung:</b>	Funktionen und Aufgaben des Meisters als Prozessmanager	Funktionen und Aufgaben des Meisters im Cost Center Montagen (Ausschnitt aus der Tätigkeitsbeschreibung)
<b>I. Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übersetzungs- und Meinungsbildungsfunktion, Transferfunktion</li> <li>- Unsicherheitsreduktion, Entscheidungsfunktion</li> <li>- Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiieren und begleiten von beteiligungsorientierten Arbeitsformen (Teamarbeit, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Zielvereinbarungsprozess (ZVP)).</li> </ul>
<b>II. Operationale Ebene Richtung Strategische Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radarfunktion</li> <li>- Strategische Korrekturfunktion</li> <li>- Monitoringfunktion</li> <li>- Analysefunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitwirken bei Festlegung der Arbeits- und Fertigungsabläufe</li> <li>- Rat erteilen bei ganzheitlicher Gestaltung von Arbeitsabläufen, Einführung neuer Produkte, Produktionsverfahren im Sinne der Produktivitätssteigerung und Humanisierung</li> <li>- Aufbereiten von Statistiken, Bereitstellen von Kennzahlen, Sicherstellen und Weiterleiten von Kontrollergebnissen</li> <li>- Durchführung von Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität</li> </ul>
<b>III. direkte Wertschöpfung Richtung unterstützende Prozesse:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling</li> <li>- Koordinationsfunktion</li> <li>- Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzen von Planungs- und Steuerungsvorgaben zum Personal-Material-, Betriebsmitteleinsatz</li> <li>- Veranlassen der Beurteilung der Qualität von Material, Produkten und Betriebsmittel</li> </ul>
<b>IV. Meister Richtung Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungsmanagement</li> <li>- operationale Korrekturfunktion</li> <li>- Pufferfunktion</li> <li>- Coachingfunktion</li> <li>- Leistungsbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewährleistung von Stückzahlen und Qualität</li> <li>- Fürsorgepflicht und Förderung eines positiven Betriebsklimas</li> <li>- Beeinflussung von Fehlzeiten, Qualität, Ideen. Belehrung der MA über Unfall- und Gesundheitsgefahren, Produkthaftung, partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, Umweltschutz</li> <li>- Steuern der MA bezüglich Arbeitseinteilung, Arbeitsverhalten, Arbeitswirksamkeit nach Menge, Qualität und Termin</li> </ul>
<b>IV. variabel bzw. crossfunktional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aushandlungsfunktion bei der Verteilung von Ressourcen</li> <li>- Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rat erteilen beim ganzheitlichen Gestalten und Strukturieren von Arbeitsabläufen und -systemen</li> <li>- Fördern des positiven Betriebsklimas</li> <li>- Vermittlung bei sozialen Konflikten</li> </ul>

### **2.2.1 Prozessrichtung: Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene**

Auffallend ist, dass sich die Prozessrichtung Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene in der Tätigkeitsbeschreibung des Cost Centers so gut wie nicht wiederfindet. Am Rande taucht die Kommunikation von Unternehmensentscheidungen und Zielen bezüglich der Initiierung und Begleitung von beteiligungsorientierten Arbeitsformen (Teamarbeit, KVP, ZVP) auf. In der neuen Rollenbeschreibung hingegen wird die Übersetzungs-, Kommunikations- und Meinungsbildungsfunktion - top down explizit beschrieben. Die Transferfunktion findet sich im innerhalb des Projektes eingeführten Zielvereinbarungsprozess wieder, wird aber innerhalb der Tätigkeitsbeschreibung nur am Rande erwähnt. Die Transferleistung strategische Ziele bis auf Maßnahmenebene herunter zu brechen wird scheinbar vorausgesetzt. Die Aufgabe der Unsicherheitsreduktion, Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung sowie die Entscheidungsfunktion finden sich in der Tätigkeitsbeschreibung nicht wieder. Insgesamt ist diese Prozessrichtung am geringsten in der Tätigkeitsbeschreibung und im Rollenprofil berücksichtigt worden.

Auf der Umsetzungsebene finden sich die Aufgaben der Prozessrichtung Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene innerhalb des Zielvereinbarungsprozesses und den Aufgaben des Meisters im Rahmen der Teamarbeit wieder. Zudem bekamen die Meister in den MLT's vom CC-Leiter regelmäßig die Möglichkeit und zugleich die Aufforderung, Entscheidungen und Ziele zu kommunizieren. In den MLT's wurden Settings gestaltet, in denen die Meister die Transferfunktion bzw. Übersetzungsfunktion gemeinsam wahrnahmen, bzw. in Richtung der Mitarbeiter vorbereiten konnten. Die Aufgabe der Unsicherheitsreduktion und Komplexitätsbeherrschung wurde durch den regelmäßigen Austausch zwischen CC-Leitung und Meistern unterstützt. Nach Projektende hat diese Prozessrichtung durch das Projekt ForMotion und die Erarbeitung und Implementierung von Konzernleitlinien weiter an Bedeutung gewonnen. Den Meistern kommt hierbei innerhalb der Produktion eine Schlüsselstellung bei der Implementierung zu. An dieser Stelle kann vor allem die Übersetzungs- und Meinungsbildungsfunktion sowie die Transferfunktion zum Tragen kommen.

### **2.2.2 Prozessrichtung: Operationale Ebene Richtung Strategische Ebene**

Die Prozessrichtung Operationale Ebene Richtung Strategische Ebene findet sich in der Tätigkeitsbeschreibung bei der Mitwirkung der Meister bei der Festlegung der Arbeits- und Fertigungsabläufe wieder. Die Radarfunktion als Informationssammlung, Verdichtung und Bewertung der Meinungsbilder der Mitarbeiter und die Weiterleitung der Informationen an das Management wird in der Tätigkeitsbeschreibung sowie dem Rollenprofil nicht berücksichtigt. Die strategische Korrekturfunktion findet über die Ratgeberfunktion der Meister bezüglich der ganzheitlichen Gestaltung von Arbeitsabläufen sowie der Einführung neuer Produkte und Produktionsverfahren seine Berücksichtigung im Tätigkeitsprofil. Die Monitoring- und Analysefunktion ist in der Tätigkeitsbeschreibung in der Aufbereitung von Statistiken, dem Bereitstellen von Kennzahlen und der Sicherstellung und Weiterleitung von Kontrollergebnissen enthalten. So werden alle relevanten Daten und Kennzahlen in ihrem Verhältnis zur Zielerreichung an das Management weitergeleitet.

In der Praxis werden alle Funktionen und Aufgaben durch die Meister wahrgenommen. Die Radarfunktion wurde in den MLT's durch den Dialog zwischen CC-Leitung und den Meistern als Standard implementiert. Dabei gaben die Meister den Führungskräften regelmäßig eine Rückmeldung wie einzelne Entscheidungen, Rahmenbedingungen und Prozesse des Managements von den Mitarbeitern aufgenommen und umgesetzt wurden. Der Dialog der Meister mit der CC-Leitung ermöglichte zudem die Wahrnehmung der strategischen Korrekturfunktionen, wobei diese aufgrund einer hierarchisch bedingten Kommunikationskultur nur eingeschränkt wahrgenommen wurden. Die Monitoring- und Analysefunktion ist in der Praxis fest verankert und über unterschiedliche Formen des Berichtswesens institutionalisiert.

### **2.2.3 Prozessrichtung: direkte Wertschöpfung Richtung unterstützende Prozesse:**

Die Prozessrichtung direkte Wertschöpfung Richtung unterstützende Prozesse gewann in den letzten Jahren aufgrund der Einführung der Cost Center und der Dezentralisierungsbemühungen eine größere Bedeutung. Das Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling anderer Bereiche und Dienstleister findet sich in einem Anhang der Tätigkeitsbeschreibung wieder. Das Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling des Personal Service Centers findet hierbei eine besondere Berücksichtigung. Die Koordinationsfunktion ist in der Tätigkeitsbeschreibung und in der Umsetzung der Planungs- und Steuerungsvorgaben zum Personal-, Material- und Betriebsmitteleinsatz enthalten. Die Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion wird innerhalb der Tätigkeitsbeschreibung oder dem Rollenprofil nicht explizit erwähnt.

In der Praxis sind alle Funktionen in einem relativ starken Ausprägungsgrad zu beobachten. Das Qualitäts- und Funktionalitätscontrolling findet über regelmäßige bereichsübergreifende Gesprächsrunden zu Themen wie Qualität, robuste Prozessgestaltung, Variantenmanagement usw. statt. Einzelne Bereiche erheben regelmäßig ihre Leistungsfähigkeit durch Befragungen der Meister. Bei dem Anlauf neuer Produkte und Produktvarianten werden die Meister durch unterschiedliche Projektstrukturen früh eingebunden, was für ein frühzeitiges Funktionalitätscontrolling von besonderer Bedeutung ist. Die Optimierung der Zusammenarbeit mit Dienstleistern hatte zudem einen festen Platz in den Meisterforen, in denen unterschiedliche Dienstleister durch ein kontinuierliches Feedback in der Weiterentwicklung unterstützt wurden. Die Kooperationsstifter- und Netzwerkfunktion der Meister stand während des gesamten Projektes im Vordergrund. Es gelang die Bildung eines nachhaltigen Kooperationsnetzwerkes mit anderen Meistern mit dem Schwerpunkt auf der gegenseitigen Unterstützung.

### **2.2.4 Prozessrichtung: Meister Richtung Mitarbeiter**

Die Prozessrichtung Meister Richtung Mitarbeiter findet in der Tätigkeitsbeschreibung sowie in der Rolle des Meisters die größte Berücksichtigung. Das Veränderungsmanagement ist in der Tätigkeitsbeschreibung in Bezug auf die ganzheitliche Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Einführung neuer Produkte enthalten. Die operationale Korrekturfunktion spiegelt sich in der Tätigkeitsbeschreibung bezüglich der Verantwortung für die Prozess- und Produktqualität wieder. Die Coachingfunktion wird in der Fürsorgepflicht, der Förderung eines positiven Betriebsklimas sowie dem Steuern der MA bezüglich Arbeitseinteilung, Arbeitsverhalten, Arbeitswirksamkeit nach Menge, Qualität und Termin aber auch in der Beeinflussung

von Fehlzeiten, Qualität und Ideen deutlich. Die Leistungsbeurteilung findet ihren Niederschlag in dem Führen von Gesprächen mit MA und Betriebsrat zur Beeinflussung von Fehlzeiten und der Qualität der Arbeit. Die Feststellung der individuellen Leistung als Grundlage einer leistungsabhängigen Entlohnung und als Grundlage für Feedback- und Führungsprozesse findet in der Tätigkeitsbeschreibung keine Berücksichtigung.

In der Praxis finden sich die genannten Aspekte in ähnlicher Ausprägung wieder. Die Aufgabe des Veränderungsmanagements hat über die Front-Loading Strategie und die relativ frühe Einbeziehung des Meisters in den Entwicklungs- und Produktionsentstehungsprozess an Bedeutung gewonnen. Die Entwicklung und Durchführung von Optimierungsmöglichkeiten und kontinuierlichen Verbesserungen der Produktionsparameter im eigenen Bereich sind spätestens seit der KVP-Ära fester Bestandteil in der Praxis. Die Pufferfunktion des Meisters konnte durch das Projekt gestärkt werden, indem zwischen den Meistern untereinander und den Meistern und den Führungskräften Gespräche und Maßnahmen zur Überprüfung der Ressourcenverteilung initiiert wurden. Die Aufgaben des Meisters ein emotionales Umfeld und eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Mitarbeiter(teams) sich weiterentwickeln können und leistungs- und qualitätsorientiert gearbeitet wird, konnten sowohl durch das Projekt, als auch durch den von der CC-Leitung initiierten Kulturwandel unterstützt werden. Die Leistungsbeurteilung ist auf Teamebene fester Bestandteil der Meisteraufgaben und wird innerhalb der Teamarbeit praktiziert. Die systematische Feststellung der individuellen Leistung der Mitarbeiter wie der Meister als Grundlage einer leistungsabhängigen Entlohnung ist nach wie vor ein Tabu.

### **2.2.5 Prozessrichtung: variabel und crossfunktional**

Die variable und crossfunktionale Prozessrichtung erhält gerade im Hinblick auf den Wandel und die Überführung der hierarchischen Strukturen in projekt- oder prozessorientierte Strukturen ihre Bedeutung. Dies findet sich in der Tätigkeitsbeschreibung des Meisters im Hinblick auf die Ratgeberfunktion zur ganzheitlichen Gestaltung und Strukturierung von Arbeitsabläufen und -systemen wieder. Die Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion wird in der Aufgabe der Förderung eines positiven Betriebsklimas sowie der Vermittlung von sozialen Konflikten deutlich.

In der Praxis findet die Aushandlungsfunktion bei der Verteilung von Ressourcen sowohl auf Ebene der einzelnen Meisterschaften, als auch auf Abteilungs- und Cost Center Ebene statt. Der Aushandlungsprozess gegenüber Management, Vorgesetzten und Dienstleistern sowie Mitarbeitern erfordert dabei eine hohe Energieleistung und Frustrationstoleranz. Die Interessenstellvertretung und Perspektivwechselfunktion wurde z.B. innerhalb des Projektes regelmäßig erprobt und reflektiert. Die Kompetenz des gegenseitigen Perspektivwechsels wurde dabei sukzessiv aufgebaut, erfordert aber nach wie vor eine hohe Abstraktionsleistung auf Seiten der Meister.

### 3 Interventionsdiagnose der Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes

Die Fragestellung 3 – *Kann ein hoher Qualitätsstandard im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes realisiert werden?* – wird aus Sicht des Auftraggebers, der Zielgruppe sowie der Berater beantwortet. Dargestellt wird die Beurteilung der einzelnen Maßnahmen. Tabelle VI.15 zeigt die angewandten Evaluationsmethoden je Maßnahme. Nach der Darstellung der Evaluationsergebnisse der einzelnen Maßnahmen erfolgt die Bewertung der Beratungsleistung und des gesamten Projektverlaufs aus Sicht des Auftraggebers.

Tab. VI.15: Nach Maßnahmen und Settings differenzierter Einsatz der Evaluationsmethoden

<b>Settings und Maßnahmen</b>	Schriftliches Feedback der Teilnehmer	Mündliches Feedback der Teilnehmer	Erfahrungen der Berater	Einschätzung der Zielerreichung aus Beratersicht	Dokumenten- und Ergebnisanalyse
Kick-off Workshop mit den Führungskräften	×	×	×	×	
Informationsveranstaltung zum Projektstart			×	×	
Kick-off Workshops mit den Meistern	×		×	×	×
MLT's	×	×	×	×	
Sonderthemen			×	×	
360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens		×	×	×	
Kompetenzbausteine	×	×	×	×	
Praxisberatung und Coaching vor Ort			×	×	
Projektabschluss		×	×	×	

#### 3.1 Kick-off Workshop mit den Führungskräften

Die Evaluationsergebnisse des Kick-off Workshops (WS) mit den Führungskräften (vgl. Tab. VI.16) werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

Tab. VI.16: Die Maßnahme Kick-off WS mit den Führungskräften im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Führungsebene des Cost Centers Montagen, interne und externe Berater, Betriebsrat
<b>Zielsetzung</b>	Konzeption, Abstimmung und Festlegen der Rahmenbedingungen des Projektes zur Förderung der Führungskompetenz der Meister
<b>Inhalt</b>	Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, Erwartungskklärung, Konzeption, Auseinandersetzung mit den Zielen und Inhalten des Projektes
<b>Methode</b>	dialogische Kommunikation, Fallarbeit, Praxisbeispiele, Theorieinput, Kleingruppenarbeit (Konzepterstellung)
<b>zeitliche Struktur</b>	eintägiger Workshop mit Nachbereitung durch Arbeitstreffen
<b>Ort der Maßnahme</b>	externes Seminarhotel

### 3.1.1 Fragebogenerhebung des Feedbacks der Teilnehmer

Zum Abschluss des Workshops wurden die Teilnehmer mit Hilfe des in Kapitel V.3.3.1.1 vorgestellten Fragebogens zum Feedback in Workshops befragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle VI.17 dargestellt.

Tab. VI.17: Ergebnisse des schriftlich erhobenen Feedbacks zum Kick-off Workshop mit den Führungskräften

Legende:	++ = sehr gut		+ = mehr als zufriedenstellend	
	- = weniger als zufriedenstellend		-- = enttäuschend	
Anzahl Veranstaltungen	1			
Anzahl abgegebener Fragebögen	7 (n = 100%)			
Wie zufrieden waren Sie mit...	++	+	-	--
Organisatorischer Rahmen	100%	0%	0%	0%
Inhaltlicher Aufbau	71%	29%	0%	0%
Flexibilität des Moderators	71%	29%	0%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	71%	29%	0%	0%
Ergebnissicherung	100%	0%	0%	0%
Zeitmanagement	57%	43%	0%	0%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	71%	29%	0%	0%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	71%	29%	0%	0%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	71%	29%	0%	0%
Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?	Ja		nein	
	100%			

Die Beurteilung des Workshops kann als positiv betrachtet werden. Aus Teilnehmersicht werden der Organisatorische Rahmen, der Inhaltliche Aufbau, die Flexibilität der Moderatoren, die eingesetzten Arbeitsmethoden, die Ergebnissicherung, der Ablauf und die Gestaltung des Workshops, die Möglichkeiten sich auszutauschen sowie der Beitrag zu einer guten Arbeitsatmosphäre als „sehr gut“ bis „mehr als zufriedenstellend“ eingeschätzt. Am negativsten wird das Zeitmanagement der Moderatoren beurteilt. Alle Teilnehmer würden die Moderatoren weiterempfehlen. Das Feedback wurde dem Kundensystem zurückgemeldet. Konsequenzen für weitere Interventionen wurden aus dem Teilnehmerfeedback nicht gezogen.

### 3.1.2 Mündliches Feedback der Teilnehmer

Neben der Qualität des Workshops war die Einschätzung und die Zustimmung bzw. Ablehnung zum geplanten Projekt von besonderer Bedeutung. Dazu wurden die Teilnehmer in der Abschlussequenz aufgefordert, in Form eines Blitzlichts zu der geplanten Maßnahme Stellung zu nehmen. Folgende Äußerungen spiegeln dabei die Einschätzung der Führungskräfte wider:

- „guter Start“
- „das Tagesgeschäft muss Vorrang haben“
- „es ist gut, dass wir etwas für unsere Meister tun“
- „soviel Theorie wie nötig, soviel Praxis wie möglich“



- „wir sollten zügig anfangen“
- „wir müssen die Meister weiterentwickeln.“

Die Äußerungen zeigen zum einen die direkte Zustimmung zum geplanten Projekt, gleichzeitig aber auch die Sorge, dass die zeitliche Belastung der Meister zu einer Einschränkung bei der Erledigung ihrer eigentlichen Aufgaben führen könnte. Eine Aussage beschäftigt sich konkret mit der Forderung nach einer sehr praxisorientierten Ausgestaltung des Projektes.

Die Aussagen wurden in einem Auswertungsgespräch mit dem Auftraggeber reflektiert. Dieser machte deutlich, rasch mit dem Projekt starten und es auch gegen mögliche interne Widerstände durchsetzen zu wollen. Vorschläge der Berater, eine weiterreichende Auseinandersetzung und Diskussion der Führungskräfte mit dem Projekt zugunsten eines tiefergehenden Konsenses innerhalb der Führungsmannschaft anzuregen, wurden abgelehnt.

### **3.1.3 Erfahrungen mit dem Kick-off Workshop der Führungskräfte aus Beratersicht**

Ausgehend von den Führungsdilemmata wurden die Aufgaben und Rollen des Meisters diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Führungskräfte die Gruppe der Meister bezüglich ihrer Kompetenz unterschiedlich erleben und einschätzen. Das Kontinuum bewegte sich zwischen *„meine Meister machen unter den vorherrschenden Bedingungen einen guten Job“* bis hin zu *„die Meister haben resigniert und sind nicht engagiert“*, wobei gerade auf das große Spektrum an interindividuellen Unterschieden in den Verhaltens- und Einstellungsmustern auf Meisterebene hingewiesen wurde (vgl. Tabelle IV.1). Die Idee, ein arbeitsnahes Setting zu gestalten, in dem sich Meister austauschen und voneinander lernen können, wurde positiv aufgegriffen. Vor diesem Hintergrund wurde von allen Beteiligten die Einrichtung von MLT's zur Förderung der Führungskompetenz begrüßt. Betont wurde dabei die Notwendigkeit einer praxisbezogenen Maßnahme *„near the job“*, um die Unternehmensrealität *„nicht außen vor zu lassen“*. Die Berater stellten daraufhin erste Ideen für das Konzept der MLT's und andere Projektelemente (360-Grad-Analyse, Beratung vor Ort) vor. In einer Diskussion konnte ein gemeinsames Grundverständnis von der Weiterentwicklung der Führungskompetenz der betrieblichen Vorgesetzten und ein Commitment bezüglich der Durchführung erreicht werden. Von einzelnen Führungskräften wurde der geplante Zeitaufwand (4 Stunden während der Arbeitszeit in einem 3-wöchigen Rhythmus) als zu hoch kritisiert.

Die Führungsdilemmata und die von der Cost Center Leitung formulierten Aspekte zur „Gestaltung der Führungsrolle der Meister“ (siehe Abb. IV.2) wurden angeregt diskutiert. Die Vorstellungen, inwieweit ein Meister eher demokratisch/beteiligungorientiert oder autoritär führen sollte, gingen im Führungskreis deutlich auseinander. Aspekte der situativen und der zweidimensionalen Gestaltung des Führungsverhaltens (Aufgaben- und Beziehungsorientierung) wurden nicht erörtert. Ein einheitliches Führungsverständnis konnte innerhalb des vorgegebenen Rahmens aus Sicht der Berater nicht erarbeitet werden.

Die Formulierung konkreter Erwartungen der Führungskräfte an die Meister und die Ausarbeitung eines Anforderungsprofils im Hinblick auf die Führungsrolle des Meisters gestalteten sich aus Sicht der Berater schwierig. Die Aussagen der Beteiligten waren eher pauschal im Sinne von:

- *Vermittler zwischen Mitarbeitern und Management (Influss/ Kommunikation)*
- *neue Ideen zulassen*
- *delegieren können*
- *Mitarbeiter überzeugen und motivieren können*
- *Mitarbeiter anleiten, im Sinne der Unternehmensziele ihre Arbeit zu machen.*

Die Bitte um eine weitere Konkretisierung bzw. die Ableitung eines einheitlichen Führungsleitbildes erzeugte auf Seiten der Führungskräfte Widerstand. Es wurde vielmehr gefordert, dass diese Schritte von den Beratern des Veränderungsmanagements durchgeführt werden.

Die Klärung der Rahmenbedingungen für die Durchführung der MLT's (vgl. IV.3.4) und die Benennung der Teilnehmer sowie die Abstimmung der weiteren Vorgehensweise erfolgten reibungslos.

### 3.1.4 Zielerreichung des Kick-off Workshops mit den Führungskräften aus Beratersicht

Die Tabelle VI.18 gibt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern wieder. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.18: Zielerreichungsgrad des Kick-off WS mit den Führungskräften

Ziele	Grad der Zielerreichung
1. Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses von dem Konzept „Weiterentwicklung der Führungskompetenz der betrieblichen Vorgesetzten.“	80%
2. Erarbeiten von Kriterien für die Führungsaufgaben der Meister, Produktionsprozessleiter (PPL) und Fertigungskoordinatoren.	40%
3. Festlegen von Auswahlkriterien für die Teilnehmer der MLT's.	100%
4. Kennenlernen der Methode der Kollegialen Beratung.	30%
5. Klärung der Rollen des Auftraggebers, der Berater und der Teilnehmer im Prozess.	90%
6. Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur weiteren Vorgehensweise.	100%

#### **Ziel 1: Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses von dem Konzept „Weiterentwicklung der Führungskompetenz der betrieblichen Vorgesetzten“.**

Dieses Ziel konnte zu ca. 80% erreicht werden. Der Notwendigkeit der Förderung der Führungskompetenz auf der Ebene der betrieblichen Vorgesetzten und der Grundidee zu den MLT's wurde von allen Führungskräften zugestimmt. Uneinigkeit herrschte bezüglich des zeitlichen Aufwands, der Gestaltung der Inhalte und der Zusammensetzung der Gruppen. Es wurde die Frage diskutiert, inwieweit Meister und Unterabteilungsleiter getrennt oder gemeinsam an den MLT's teilnehmen und ob die Meister aus einem Bereich oder unterschied-

lichen Bereichen kommen sollen. Die Meinungsunterschiede konnten in einer Diskussion weitestgehend ausgeräumt werden, wobei unklar blieb, ob die Zustimmung aller Führungskräfte durch ein inneres Commitment, durch die Loyalität gegenüber dem Auftraggeber oder aber einer geringen Offenheit entstanden ist. Im Projektverlauf ließ sich an konkreten Handlungen von einzelnen Führungskräften eine deutlich kritischere Haltung gegenüber dem Projekt ablesen.

**Ziel 2: Erarbeiten von Kriterien für die Führungsaufgaben der Meister, PPL und Fertigungskoordinatoren.**

Dieses Ziel wurde nur zu ca. 40% erreicht. Aufgrund des begrenzten Zeitrahmens und klarer Äußerungen einzelner Führungskräfte, dass eine Beschreibung der Führungsaufgaben eher in den Kompetenzbereich der Berater fällt, blieb es bei einer Skizzierung der Führungsaufgaben und des Kompetenzprofils durch die Führungskräfte. Mit einer tiefergehenden Analyse und Beschreibung der Führungsaufgaben der Meister schien ein Teil der Anwesenden überfordert zu sein.

**Ziel 3: Festlegen von Auswahlkriterien für die Teilnehmer der MLT's .**

Dieses Ziel wurde zu 100 % erreicht und von allen Führungskräften umgesetzt. Der Auswahlprozess bestand in der Festlegung des Teilnehmerkreises (ernannte Meister und feste Meistervertreter), der freiwilligen Anmeldung der Teilnehmer am Projekt, der Beschränkung der TN-Anzahl auf 60 Meister, der verbindlichen und kontinuierlichen Teilnahme der Meister nach Aufnahme in das Projekt, der Gewährleistung einer reibungslosen Produktion durch eine ausreichende Vertretung der durch die Lernteams partiell abwesenden Meister sowie einer guten Durchmischung des Teilnehmerkreises aus allen Abteilungen inklusive der Instandhaltung.

**Ziel 4: Kennenlernen der Methode Kollegiale Beratung.**

Dieses Ziel wurde insofern erreicht, dass diese Methode den Führungskräften vorgestellt wurde. Aufgrund des Zeitmangels konnte sie nicht, wie geplant, ausprobiert werden. Fraglich bleibt, ob sich die Führungskräfte auf diese Methode eingelassen hätten.

**Ziel 5: Klärung der Rollen des Auftraggebers, der Berater und der Teilnehmer im Prozess.**

Die Rollen der Auftraggeber, Teilnehmer und Berater konnten aus Sicht des Auftraggebers, wie auch aus der der Berater geklärt werden. Dies zeigte sich auch in der Wahrnehmung der Rollen im Beratungsprozess. Der Auftraggeber nahm dabei die Promotorenrolle für das Projekt intensiv wahr.

**Ziel 6: Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur weiteren Vorgehensweise.**

Die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zur weiteren Vorgehensweise erfolgte problemlos.

### 3.2 Informationsveranstaltung

Die Evaluationsergebnisse der Informationsveranstaltung zum Projektstart (vgl. Tab. VI.19) werden vorgestellt.

Tab. VI.19: Die Maßnahme Informationsveranstaltung im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Führungsebene des CC Montagen, Betriebsrat, Unterabteilungsleiter und Meister des CC Montagen
<b>Zielsetzung</b>	Information aller Betroffenen, Mobilisierung der Teilnehmer
<b>Inhalt</b>	Umfassende Information über das geplante Projekt zur Förderung der Führungskompetenz
<b>Methode</b>	Vortrag und Diskussion
<b>zeitliche Struktur</b>	einstündige Veranstaltung
<b>Ort der Maßnahme</b>	Besprechungsraum in der Organisation

Die Informationsveranstaltung fand schichtbezogen zu drei unterschiedlichen Terminen statt. Die Anzahl der Teilnehmer wurde erhoben. Insgesamt nahmen 78% der Meister des Cost Centers an jeweils einer der 3 Veranstaltungen teil. Ein Feedbackbogen oder eine andere Form einer quantitativen Erhebung wurde nicht eingesetzt. Die Informationsveranstaltung wurde in einem Gespräch mit dem Auftraggeber ausgewertet. Dieser zeigte sich aufgrund der Ergebnisse (ca. 60 Meister konnten für den Projektstart gewonnen werden) mit der Informationsveranstaltung zufrieden. Kritisch diskutiert wurde das Kommunikations- und Interaktionsverhalten der Meister während der Informationsveranstaltung. Aus Sicht des Auftraggebers und der Berater wirkten die Meister sehr passiv.

#### 3.2.1 Erfahrungen mit der Informationsveranstaltung aus Beratersicht

Nachfragen wurden während der Informationsveranstaltung nur selten gestellt, obwohl augenscheinlich weiterer Informations- und Diskussionsbedarf bestand. Die Meister zeigten sich eher zurückhaltend, was möglicherweise an dem Hierarchieunterschied von 4 Hierarchieebenen zwischen CC-Leitung und Meistern lag. Obwohl ein Großteil der Meister an der Informationsveranstaltung teilnahm, herrschte lange Unsicherheit bezüglich der „wirklichen Ziele“ der CC-Leitung und dem Aufbau des Prozesses. Die Meister befürchteten z.B., dass das Projekt dazu dienen soll, schlechte Meister herauszufiltern und deren Stellen zu streichen, um Kosten einzusparen. Ein Grund dafür kann in der, zu diesem Zeitpunkt allgemein herrschenden Verunsicherung auf Meisterebene liegen. Im Laufe des Prozesses nahmen diese Befürchtungen ab.

#### 3.2.2 Zielerreichung der Informationsveranstaltung aus Beratersicht

Die mit der Maßnahme verbundenen Ziele wurden weitestgehend erreicht. Die Tabelle VI.20 gibt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern wieder. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.20: Grad der Zielerreichung der Informationsveranstaltung aus Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Alle Führungskräfte, Unterabteilungsleiter und Meister des Cost Centers Montagen haben Kenntnis über die Ziele und den Verlauf des Prozesses.	80%
2. Die CC-Leitung hat sich öffentlich zu ihrer Rolle als Initiator und Promotor des Prozesses bekannt und ihre Sicht der Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister kommuniziert.	100%
3. Es sollten sich für den Start-up 60-70 Meister auf freiwilliger Basis zur Teilnahme am Projekt melden.	100%
4. Die Rollen des Auftraggebers, der Berater und der Teilnehmer im Prozess sind bekannt.	50%

**Ziel 1: Alle Führungskräfte, Unterabteilungsleiter und Meister des Cost Centers Montagen haben Kenntnis über die Ziele und den Verlauf des Prozesses.**

Dieses Ziel wurde bezogen auf die 78% der an der Informationsveranstaltung teilnehmenden Meister weitestgehend erreicht. Inwieweit durch Mund zu Mund Propaganda nicht anwesende Meister von dem Projekt erfahren haben, bleibt unklar. Die Unterabteilungsleiter hatten die Aufgabe, diejenigen Meister zu informieren, die nicht teilnehmen konnten.

**Ziel 2: Die CC-Leitung hat sich öffentlich zu ihrer Rolle als Initiator und Promotor des Prozesses bekannt und ihre Sicht der Ausgestaltung der Führungsrolle der Meister kommuniziert.**

In allen drei Veranstaltungen hat der CC-Leiter sein Führungsverständnis, die Ziele des Projektes und seine Anforderungen an die Meister dargestellt. Durch die Form und Darstellung der Inhalte wurden die Promotorenrolle sowie die Zielsetzung des Projekts glaubhaft vermittelt.

**Ziel 3: Es sollten sich für den Start-up 60-70 Meister auf freiwilliger Basis zur Teilnahme am Projekt melden.**

Es konnten insgesamt 60 Meister für den Start-up des Projektes gewonnen werden, wobei eher organisatorische Aspekte für die Auswahl der Meister ausschlaggebend waren (breite Streuung der Meister über alle Bereiche).

**Ziel 4: Die Rollen des Auftraggebers, der Berater und der Teilnehmer im Prozess sind bekannt.**

Die Rollen des Auftraggebers, der Berater und Teilnehmer wurden in einer Ein-Weg-Kommunikation vorgestellt. Zum Verständnis der unterschiedlichen Rollen wie auch zur Rollenübernahme war eine vertiefte Auseinandersetzung notwendig. Diese wurde in dem Setting „Informationsveranstaltung“ nicht realisiert. Eine Rollenklarheit stellte sich im weiteren Prozess in den Kick-off Workshops mit den Meistern ein.

### 3.3 Kick-off Workshops mit den Meistern

Die Evaluationsergebnisse des Kick-off Workshops mit den Meistern (vgl. Tab. VI. 21) werden vorgestellt.

Tab. VI.21: Die Maßnahme Kick-off Workshops im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Meister des Cost Centers Montagen
<b>Zielsetzung</b>	Sensibilisierung für das Thema Mitarbeiterführung, Mobilisierung für das Projekt, Commitment mit den Zielen und der Vorgehensweise
<b>Inhalt</b>	Umfassende Information über das geplante Projekt zur Förderung der Führungskompetenz sowie Theorieinput und Übungen zum Thema Mitarbeiterführung, Übungen zur Teambildung
<b>Methode</b>	Vortrag, Diskussion, Übungen, Fallarbeit, Arbeitsgruppen
<b>zeitliche Struktur</b>	2-tägiger Workshop
<b>Ort der Maßnahme</b>	externes Seminarhotel

#### 3.3.1 Fragebogenerhebung des Feedbacks der Teilnehmer

Zum Abschluss des Kick-off Workshops wurden die Teilnehmer mit Hilfe des in Kapitel V.3.3.1.1 vorgestellten Fragebogens zum Feedback in Workshops befragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle VI.22/23 dargestellt. Differenziert wird zwischen den MLT's 1-6 und 7-12.

Tab. VI.22: Ergebnisse des Workshopfeedbacks zum Kick-off mit den Meistern, MLT 1-6

Legende:      ++ = sehr gut                                      + = mehr als zufriedenstellend - = weniger als zufriedenstellend                      -- = enttäuschend				
<b>Anzahl Veranstaltungen</b>	<b>6</b>			
<b>Anzahl abgegebenener Fragebögen</b>	<b>48 (n&gt;90%)</b>			
<b>Wie zufrieden waren Sie mit...</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>--</b>
Organisatorischer Rahmen	75%	25%	0%	0%
Inhaltlicher Aufbau	71%	29%	0%	0%
Flexibilität des Moderators	63%	38%	0%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	71%	29%	0%	0%
Ergebnissicherung	88%	13%	0%	0%
Zeitmanagement	63%	38%	0%	0%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	83%	17%	0%	0%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	83%	17%	0%	0%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	73%	27%	0%	0%
<b>Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?</b>	<b>Ja</b>		<b>nein</b>	
	100%		0%	

Tab. VI.23: Ergebnisse des Workshopfeedbacks zum Kick-off mit den Meistern, MLT 7-12

Legende:	++ = sehr gut		+ = mehr als zufriedenstellend	
	- = weniger als zufriedenstellend		-- = enttäuschend	
Anzahl Veranstaltungen	6			
Anzahl abgegebenener Fragebögen	84 (n>90%)			
Wie zufrieden waren Sie mit...	++	+	-	--
Organisatorischer Rahmen	74%	23%	4%	0%
Inhaltlicher Aufbau	62%	35%	2%	1%
Flexibilität des Moderators	88%	12%	0%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	54%	39%	6%	1%
Ergebnissicherung	74%	26%	0%	0%
Zeitmanagement	67%	27%	6%	0%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	69%	27%	2%	1%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	85%	15%	0%	0%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	70%	28%	0%	1%
Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?	Ja		nein	
	96%		4%	

Aus Teilnehmersicht wurden der organisatorische Rahmen, der inhaltliche Aufbau, die Flexibilität der Moderatoren, die eingesetzten Arbeitsmethoden, die Ergebnissicherung, das Zeitmanagement, der Ablauf und die Gestaltung des Workshops, die Möglichkeiten, sich auszutauschen sowie der Beitrag zu einer guten Arbeitsatmosphäre überwiegend mit sehr gut beurteilt. Bis auf einen Teilnehmer würden alle die Moderatoren weiter empfehlen. Von besonderer Bedeutung sind die negativen Antworten. Die sehr negativen Einschätzungen (--) stammen alle von einer Person. Diese Person war mit dem Kick-off Workshop insgesamt sehr unzufrieden. 50 % der negativen Antworten stammen zudem aus einem der sechs MLT's der Gruppe 7-12, dem auch der Meister mit der sehr negativen Einschätzung angehörte. Nach Einschätzung der Berater geht die negative Einschätzung der Meister auf einen Konflikt innerhalb des Kick-off Workshops zwischen einzelnen Teilnehmern und den Beratern zurück. Das betroffene Beraterteam nahm in diesem Kontext eine externe Supervision in Anspruch und arbeitete den Konflikt in den anschließenden Meisterlernteamsitzungen auf. Durch den Feedbackbogen konnte nicht die Zustimmung der am Kick-off Workshop teilnehmenden Meister zum Gesamtprojekt, sondern nur die Qualität des Workshops aus Teilnehmersicht erhoben werden. Das Feedback wurde dem Kundensystem zurückgemeldet. Zudem tauschten sich die Berater über ihre Einschätzungen zum Workshopverlauf aus.

### 3.3.2 Erfahrungen aus Beratersicht

Die Zustimmung zum Projekt „Weiterentwicklung der Führungskompetenz im Cost Center Montagen“ war in den Kick-off Workshops unterschiedlich. Eine grundsätzliche Verweigerungshaltung gegenüber dem Projekt gab es nicht. In der Diskussion wurden zwei gegensätzliche Tendenzen deutlich: eine Aufbruchstimmung im Sinne von *„endlich wird auch mal etwas für uns Meister gemacht“* (vor dem Hintergrund der Mitarbeiterqualifizierungen zur Teamarbeit) und parallel ein Misstrauen im Hinblick auf:

- die Stabilität des Prozesses; aufgrund der Erfahrungen mit anderen Projekten, die abgebrochen bzw. nicht zu Ende gebracht wurden oder in denen Versprechungen nicht eingehalten und zugesagte Unterstützung nicht gegeben wurden,
- die Zielsetzungen; die Meister vermuteten eine Erhöhung des Unterstellungsverhältnisses, Rationalisierungen, die Zusammenlegung von Meisterschaften oder das Aussortieren von Meistern.

Die Kennenlernphase über Partnerinterview sowie die Erstellung eines „Steckbriefes mit Photo“ und allen relevanten Daten kam bei den Meistern gut an. Die Einzelarbeit zu den Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der MLT's führte zu einer vertieften Beschäftigung mit den Zielen des Projektes. Die Diskussion der strittigen Punkte (z.B. vermutete heimliche Ziele) konnte in diesem Zusammenhang als durchaus gewinnbringend für die Meister und die Berater bezeichnet werden, da in einer relativ frühen Phase wichtige Grundlagen für die weitere Zusammenarbeit geschaffen werden konnten. Durch eine dialogische Kommunikation zwischen den Meistern und Beratern konnte eine gemeinsame Arbeitsebene erzielt werden, auf der in den Meisterlernerteamsitzungen aufgebaut werden konnte.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung hat aufgrund des Praxisbezugs sowie der Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten und dem der Organisation zu angeregten Diskussionen geführt. Die Erarbeitung eines Vertrages zum weiteren Umgang der Teilnehmer miteinander sowie der Teilnehmer mit den Beratern war den Teilnehmern gerade im Bezug auf das Thema Vertraulichkeit wichtig. Erlebnisorientierte Übungen sorgten für die notwendige Abwechslung und einen spielerischen Umgang mit den Themen. Die Kollegiale Beratung konnte bei ca. 40% der jeweiligen Kick-off Workshops angewendet werden. Fand sich kein Thema, bzw. hatten die Meister Hemmungen, sich in die Rolle des Ratsuchenden zu begeben, wurden andere Methoden eingesetzt oder die Zeit für andere Übungen genutzt. Wichtig war es in diesem Zusammenhang, keinen Druck aufzubauen, der zu Widerstand geführt hätte. Der Blick zurück aus der Zukunft setzte im Hinblick auf die Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für die MLT's Energien frei. Die Präsentation ausgewählter Ergebnisse und die Klärung offener Punkte und Fragen mit der CC-Leitung und dem Betriebsrat war wichtig, da somit die Promotorenrolle des Auftraggebers deutlich wurde. Bereits an dieser Stelle zeigte sich, dass der Grad der Motivation im MLT und den anderen Projektelementen vom Grad der Umsetzungsmöglichkeiten und der Unterstützung abhängt.

### **3.3.3 Zielerreichung der Kick-off Workshops mit den Meistern aus Beratersicht**

Die mit der Maßnahme verbundenen Ziele wurden aus Beratersicht weitestgehend erreicht. Das Engagement der Meister und der Grad, in dem sie sich auf den Prozess eingelassen haben, war vor dem Hintergrund der Umstrukturierungen und organisationalen Veränderungen überraschend gut. Die folgende Tabelle gibt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern wieder. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder (vgl. Tab. VI.24).



Tab. VI.24: Grad der Zielerreichung der Kick-off Workshops mit den Meistern

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Die Meister kennen die geplante Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme und können sich auf den Prozess einlassen.	75%
2. Die Meister haben sich mit dem Thema „Führung“ und ihrer Führungsrolle beschäftigt.	80%
3. Die Meister haben an einem gemeinsamen Führungsverständnis gearbeitet.	90%
4. Die Meister haben sich kennen gelernt und ein Teamentwicklungsprozess ist innerhalb der „Meisterlernteambesetzung“ initialisiert worden.	90%
5. Die Meister haben die Regeln für die weitere Zusammenarbeit festgelegt.	100%

**Ziel 1: Die Meister kennen die geplante Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme und können sich auf den Prozess einlassen.**

Die Zustimmung zu dem geplanten Personal- und Organisationsentwicklungsprozess kann als hoch bezeichnet werden. Die Bereitschaft, sich auf den Prozess einzulassen war, wie zu erwarten, unterschiedlich. Ein Großteil der Meister war nach eigenen Aussagen bereit, sich mit der eigenen Führungsrolle innerhalb des geplanten Settings auseinanderzusetzen. Die Berater schätzen, dass in 11 von 12 MLT's eine ausreichende Bereitschaft vorhanden war, sich auf den Prozess einzulassen.

**Ziel 2/3: Die Meister haben sich mit dem Thema „Führung“ und ihrer Führungsrolle beschäftigt sowie an einem gemeinsamen Führungsverständnis gearbeitet.**

Die Beschäftigung mit der eigenen Führungsrolle und dem Thema Führung war intensiv. Dazu trugen die unter IV.3.3 beschriebenen Inhalte bei. Aufgrund der Fragen zum eigenen Führungsverständnis, dem der Vorgesetzten und der Diskussion der Führungsgrundsätze des CC-Leiters kann von einer vertieften Auseinandersetzung ausgegangen werden. Mit der Bearbeitung der Führungsdilemmata waren einige Meister kognitiv überfordert bzw. hatten Schwierigkeiten, diesen Ansatz in die Praxis zu transferieren und Beispiele aus dem eigenen Führungsalltag einzubringen. War dies zu beobachten, unterstützten die Berater aktiv einzelne Meister oder veränderten das Setting (Generierung der Beispiele im Plenum), um eine Überforderung der Meister zu verhindern.

**Ziel 4: Die Meister haben sich kennen gelernt und ein Teamentwicklungsprozess ist innerhalb der „Meisterlernteambesetzung“ initialisiert worden.**

Das gemeinsame Kennenlernen sowie die Initialisierung des Teamentwicklungsprozesses ist aufgrund von erlebnisorientierten Übungen, der Kollegialen Beratung, der Diskussion über die unterschiedlichen Vorstellungen zur richtigen Führung von Mitarbeitern und dem intensiv genutzten informellen Austausch an dem Abend des ersten Workshoptages erfolgt.

**Ziel 5: Die Meister haben die Regeln für die weitere Zusammenarbeit festgelegt.**

Jedes MLT hat innerhalb der dafür vorgesehenen Sequenz Regeln für die weitere Zusammenarbeit festgelegt.

### 3.3.4 Ergebnisanalyse der Einschätzung des Projektes durch die Meister innerhalb der Kick-off Workshops

Die unterschiedlichen Erwartungen und Befürchtungen der Meister wurden einer inhaltlichen Analyse unterzogen, thematisch geordnet und zusammengefasst (vgl. Tab. VI.25). Hier fällt auf, dass doppelt so viele Erwartungen wie Befürchtungen artikuliert wurden. Insgesamt betrachtet kann aus den Äußerungen eine hohe Zustimmung zum geplanten Projekt vermutet werden. Die geäußerten Erwartungen der Meister lassen ferner vermuten, dass sowohl die Zielsetzung des Projektes, als auch dessen inhaltlicher Aufbau verstanden wurde. Es besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Meister und der Zielsetzung sowie der inhaltlichen Gestaltung der MLT's aus Beratersicht. Überraschend ist die große Anzahl der Meister die einen Projektabbruch befürchten. Diese Befürchtung kann wie die, dass der Auftraggeber des Projektes wechseln könnte bzw. die Führungskräfte das Projekt behindern könnten, in Richtung einer Identifikation mit dem Projekt interpretiert werden. Gleichzeitig wird in diesen Befürchtungen aber auch ein Zögern deutlich, sich auf den Prozess einzulassen, wenn, wie scheinbar schon häufig geschehen, dieser nur von kurzer Dauer sein könnte. Als Hauptargument gegen das Projekt wurde die zeitliche Mehrbelastung angeführt. Ein Teil der Meister hatte zudem Angst, dass geheime und für die Meister negative Ziele mit dem Projekt verfolgt werden. Die Meister konnten die Erwartungen und Befürchtungen zum Abschluss der Kick-off Workshops mit dem Auftraggeber ausführlich diskutieren. Die Berater nahmen zur Zielsetzung Stellung, schilderten nochmals ihre Rolle und erläuterten den langfristigen Charakter der Maßnahme. Die einzelnen Befürchtungen konnten zum Großteil erst während des Projektverlaufs ausgeräumt werden.

Tab. VI.25: Positive Erwartungen und Befürchtungen im Hinblick auf die MLT's

<b>positive Erwartungen:</b>	Nennungen absolut	<b>Befürchtungen:</b>	Nennungen absolut
Bessere Zusammenarbeit der Meister und Hilfestellung zwischen den Meistern	82	Frühzeitiger Projektabbruch	37
Erfahrungsaustausch mit anderen Meistern	73	Projekt kostet zuviel Zeit, zeitliche Überlastung der Meister	34
Kennenlernen anderer Meister und Bereiche	62	Wechsel des Auftraggebers, Verlust des Promotors	30
Hilfe und Unterstützung von neutralen Beratern	38	Mangelnde Unterstützung, Behinderung des Prozesses durch Führungskräfte	27
Unterstützung und Hilfe von Führungskräften	34	Nicht Einhalten von Absprachen	18
Führungsverhalten verbessern	34	Versteckte Ziele wie Personalabbau, Erhöhung des Unterstellungsverhältnisses, Abbau von Meisterstellen	14
Allgemein „Lernen“	15	Angst vor Veränderung	14
Hilfe bei Konflikten	14	Zu hohe Transparenz (gläserner Meister)	5
Persönlichkeitsentwicklung	12		
positive Erwartungen gesamt	364	negative Erwartungen gesamt	179

### 3.4 Meisterlernteams

Die Evaluationsergebnisse der Meisterlernteams (vgl. Tab.VI.26) werden vorgestellt.

Tab. VI.26: Die Maßnahme Meisterlernteams im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Meister des Cost Centers Montagen
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bereichsübergreifende Vernetzung der Meister</li> <li>• abteilungsübergreifender Informations- und Erfahrungsaustausch</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsbeziehung und Erhöhung des Informationsflusses zwischen den Hierarchien</li> <li>• Professionalisierung des Führungsverhaltens.</li> </ul>
<b>Inhalt</b>	Diverse Führungs- und Fachthemen: z. B. Führungstheorien, Kommunikation, Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Problemlösemethoden, Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit.
<b>Methode</b>	Dialogische Kommunikation, Informationsvermittlung, Diskussion, Übungen, Arbeitsgruppen, Theorievermittlung, Kollegiale Beratung, Rollenspiele
<b>zeitliche Struktur</b>	im dreiwöchigen Rhythmus wiederkehrende vierstündige Treffen während der Arbeitszeit
<b>Ort der Maßnahme</b>	Kommunikationsraum in der Organisation

#### 3.4.1 Fragebogenerhebung und mündliches Feedback der Teilnehmer zu den Meisterlernteams









Die Qualität der MLT's aus Teilnehmersicht wurde mit Hilfe eines Feedbackbogens ermittelt (vgl. V.3.3.1.2). Dieser wurde im Durchschnitt pro MLT zweimal eingesetzt. Die Tabellen VI.27 – VI.31 enthalten die über die Berater und Meister gemittelten Bewertungen von 114 Fragebögen in %.

#### Beurteilung der Berater der VW CG

Die Arbeitsbeziehung zwischen den Meistern und den Beratern der VW CG wurde von den Meistern als überwiegend „sehr gut“ eingeschätzt. Die Verständlichkeit wurde überwiegend als „gut“ und die fachliche Leistung aus Meistersicht zwischen „sehr gut“ und „gut“ beurteilt. In der gemeinsamen Diskussion der Ergebnisse merkten die Meister an, dass die Verständlichkeit der Berater im Allgemeinen sehr gut ist, dass aber manche Darstellungen einzelner Theorien (z.B. die Darstellung von Führungstheorien) kompliziert und schwer zu durchschauen sind. Im Projektverlauf wurde versucht, die Darstellung der Theorien möglichst verständlich zu gestalten, diese durch praktische Beispiele aus dem Arbeitsalltag der Meister zu illustrieren bzw. gemeinsam mit den Meistern zu erarbeiten. Bei der Diskussion über die fachliche Leistung der Berater merkte ein Teil der Meister an, dass *„man eigentlich eine Meisterschaft geführt haben muss“* oder *zumindest „eine längere Zeit an der Linie gearbeitet haben sollte, um wirklich helfen zu können.“* Aufgrund dieser Aussagen wurde ein Klärungsprozess, die Rollen und Aufgaben der externen Berater betreffend, durchgeführt. Hier stellten die Berater ihre Rolle im Beratungsprozess den Meistern nochmals vor und diskutierten diese mit ihnen. Dabei wurden den Meistern die Möglichkeiten und Grenzen der Beratungsleistung der externen Berater verdeutlicht. Letztere beschrieben ihre Rolle als die von Prozess-

beratern und boten darüber hinaus eine Expertenberatung zu Themen wie Personalführung, Projektmanagement und Problemlösemethoden an. Eine Expertenberatung bei der Lösung technischer Probleme oder die Rolle des Umsetzers oder Kümmerers wurde hingegen ausgeschlossen. Die einzelnen Berater wurden nicht unterschiedlich beurteilt. Tabelle VI.27 gibt die Beurteilung der Berater der VW CG wieder.









Tab. VI.27: Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams. Beurteilung der Berater der Volkswagen Coaching GmbH

<b>Legende:</b>  : sehr gut  : gut  : ausreichend  : schlecht				
<b>Beurteilung der Berater/innen der VW CG</b>				
Wie empfinden Sie die Arbeitsbeziehung zwischen dem Berater/der Beraterin der VW CG und den Meisterinnen bzw. Meistern?	75%	25%	0%	0%
Wie verständlich drückt sich der Berater/die Beraterin der VW CG aus und wissen Sie immer, was der Berater/die Beraterin meint?	33%	61%	5%	0%
Wie beurteilen Sie die fachliche Leistung der Berater/innen der VW CG?	54%	56%	0%	0%

### Beurteilung der Berater des CC Montagen

Die Arbeitsbeziehung zwischen den Meistern und den Beratern des CC Montagen wurde von den Meistern als überwiegend „sehr gut“ eingeschätzt. Die Verständlichkeit wurde im Durchschnitt als „gut“ beurteilt. Auffallend ist, dass 21% der Meister die Verständlichkeit nur mit ausreichend bewerteten. Die fachliche Leistung wurde von den Meistern „sehr gut“ bis „gut“ beurteilt.“ Bei der interindividuellen Beurteilung der Berater des Cost Centers Montagen gab es deutliche Unterschiede in der Verständlichkeit und der fachlichen Leistung der Berater. Dieser Umstand wurde innerhalb des Beratersystems bearbeitet. Tabelle VI.28 gibt die Beurteilung der Berater des Cost Centers wieder.









Tab. VI.28: Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams. Beurteilung der Berater des Cost Center Montagen

<b>Legende:</b>  : sehr gut  : gut  : ausreichend  : schlecht				
<b>Beurteilung der Berater/innen des CC-Montagen</b>				
Wie empfinden Sie die Arbeitsbeziehung zwischen der Beraterin/dem Berater der CC-Montagen und den Meisterinnen bzw. Meistern?	81%	19%	0%	0%
Wie verständlich drückt sich die Beraterin/der Berater der CC-Montagen aus und wissen Sie immer, was die Beraterin/der Berater meint?	47%	32%	21%	0%
Wie beurteilen Sie die fachliche Leistung der Beraterin/des Beraters der CC-Montagen?	42%	53%	5%	0%

### Beurteilung der eigenen Person

Ein Großteil der Meister fühlt sich während der MLT's „gut.“ Die Zusammenarbeit der Meister wurde überwiegend mit „sehr gut“ und das eigene Engagement meist mit „sehr gut“ oder „gut“ beurteilt. Auffällig ist, dass 21% der Meister angeben, sich in den MLT's unwohl zu fühlen. In der Diskussion der Ergebnisse wurde deutlich, dass es einem Teil der Meister schwer fiel, ihre Meisterschaft für die Dauer der MLT's zu verlassen, da sie dann *„im Falle eines Falles (gemeint sind vor allem Störungen im Produktionsablauf) nicht reagieren können“*. Zudem bliebe *„viel Arbeit in den vier Stunden liegen, die im Nachhinein aufgearbeitet werden muss.“* Dies wirkte sich negativ auf das „Wohlbefinden“ im MLT aus. Es wurde deutlich, dass ein Teil der Meister unterschiedliche Bausteine des MLT's als *„sehr anstrengend“* empfand. Dazu zählte die Präsentation von Ergebnissen aus Einzel- und Gruppenarbeiten, das Einnehmen der Rolle des Falleinbringers während der kollegialen Beratung und die Erarbeitung sowie die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Theorien. Aus Beratersicht wurde versucht, das Anspruchsniveau im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Zielgruppe und der Zielsetzung des Projektes sowie den Vorstellungen des Auftraggebers angemessen zu gestalten. Mit zunehmendem Selbstständigkeitsgrad der Meister im Hinblick auf das Projekt wurden diese aktiv in die Planung der MLT's einbezogen. In der Diskussion mit den Meistern wurde deutlich, dass das Engagement von der Relevanz und der Umsetzbarkeit des Themas in den Arbeitsalltag abhängig war, bzw. davon abhing inwieweit es Hilfestellungen bei der Lösung konkreter Probleme bot.









Tab. VI.29: Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernetams. Beurteilung der eigenen Person

<b>Legende:</b>  : sehr gut  : gut  :ausreichend  :schlecht				
Beurteilung der eigenen Person				
Wie fühlen Sie sich während des MLT's?	32%	47%	21%	0%
Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Meisterinnen und Meistern?	77%	23%	0%	0%
Als wie stark schätzen Sie Ihr eigenes Engagement während des MLT's ein?	53%	44%	4%	0%

### Beurteilung der inhaltlichen Aspekte

Der Gebrauchswert der Lerninhalte zur Professionalisierung der Führungstätigkeit wurde im Durchschnitt mit „gut“ bewertet, der Umgang der Berater mit Wünschen und Anregungen der Teilnehmer mit „sehr gut.“ Die den Meistern zur Verfügung gestellten schriftlichen Unterlagen wurden im Hinblick auf die Praxisrelevanz im Durchschnitt als „gut“ beurteilt. Die Methode der Kollegialen Beratung fanden die Meister „gut“ bis „sehr gut.“ Der Informationsaustausch mit dem CC-Leiter und den Führungskräften wurde im Durchschnitt als „sehr gut“ beurteilt. Der Theorieteil und die von den Beratern der VW CG eingebrachten Themen wurden im Durchschnitt mit „gut“ bewertet. 92% der Meister würden das MLT weiter empfehlen, 86% sind der Ansicht, dass für alle Themen und Aktivitäten genügend Zeit vorhanden ist. Tabelle VI.30 gibt die Beurteilung der inhaltlichen Aspekte der MLT's wieder.

Tab. VI.30: Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernetams. Beurteilung der inhaltlichen Aspekte

<b>Legende:</b>  : sehr gut  : gut  : ausreichend  : schlecht				
<b>Beurteilung der inhaltlichen Aspekte der Meister-Lernteams</b>				
Wie gut können Sie die Informationen und die Lerninhalte, die Sie während des MLT's vermittelt bekommen haben, für die Professionalisierung Ihrer Führungstätigkeit nutzen?	28%	47%	21%	4%
Wie wird mit Ihren Wünschen und Anregungen umgegangen?	63%	33%	4%	0%
Wie gut sind die schriftlichen Unterlagen im Hinblick auf die Umsetzung der Themen in die betriebliche Führungsarbeit zu gebrauchen?	10%	69%	20%	0%
Wie beurteilen Sie die Methode der „Kollegialen Beratung“?	40%	46%	14%	0%
Wie beurteilen Sie die „aktuellen Informationsrunden“ mit dem CC-Leiter und den Führungskräften der CC Montagen?	69%	31%	0%	0%
Wie beurteilen Sie den „Theorieteil“ (Verständlichkeit, Praxisrelevanz) und die von den Beratern der VW CG eingebrachten Themen?	29%	56%	15%	0%
Welche weiteren Themen sollten im Hinblick auf das Thema Führung aus Ihrer Sicht in den Lernteams behandelt werden?	Führungstechnik, Personalrecht, Vorbereitung MEK, Rollenspiele, Fallbeispiele, Eskalationsgespräch, Stressbewältigung			
	<b>Ja</b>		<b>Nein</b>	
Ist für alle Themen und Aktivitäten genügend Zeit vorgesehen?	86%		14%	
Würden Sie das MLT weiterempfehlen?	92%		8%	

In der Auswertung und Diskussion der Ergebnisse mit den Meistern wurden die Praxisrelevanz und der Nutzen einzelner Themen durchaus kritisch diskutiert. Insgesamt beurteilten 25% der Meister den Nutzen eher negativ. Kritisch wurde vor allem der Nutzen einzelner Theorien (z.B. zur Mitarbeitermotivation und einzelne Führungstheorien) gesehen, die sich aus Sicht der Meister „*niemals in der Praxis bewähren würden*“ oder die „*weit weg von der Realität vor Ort sind.*“ Auf Seiten der Berater wurde darauf geachtet, nur solche Theorien auszuwählen, die sich durch ihre Praxisrelevanz auszeichnen. Zudem wurde von den Beratern darauf aufmerksam gemacht, dass es sich bei den einzelnen Theorien eher um Erklärungshilfen handelt, die zur Auseinandersetzung mit einem Sachverhalt dienen können, als um festgefügte Wahrheiten. Im Projektverlauf waren die Berater deutlich sensibilisiert, was die Auswahl, den Einsatz und die Darstellungsweise einzelner Theorien anging. Die Offenheit der Berater für die Wünsche und Anregungen der Meister wurde auch in dem überwiegend sehr positiven Feedback der Meister zu dieser Frage deutlich. Auch in der Diskussion zu den schriftlichen Unterlagen wurde der Praxisgehalt von Theorien kritisch betrachtet. Der Aufbau und die Gestaltung der Unterlagen wurden hingegen positiv hervorgehoben. Der

Nutzen der Kollegialen Beratung wurde durchaus kontrovers diskutiert. Insgesamt konnte beobachtet werden, dass die Akzeptanz der Methode mit der Häufigkeit des Einsatzes stieg. Im mündlichen Feedback war die Zustimmung dennoch deutlich verhaltener, als im schriftlichen. Sehr positiv wurden im mündlichen Feedback die Informationsgespräche mit dem CC-Leiter und den Führungskräften beurteilt. Dies betraf zum einen den hohen zeitlichen Aufwand, den der CC-Leiter für die Durchführung der Informationsrunden betrieb und den die Meister als aktive Aufwertung ihrer Rolle und als hohe Anerkennung wahrnahmen. Zum anderen wurde der Erhalt von Informationen aus erster Hand positiv bewertet. Die exemplarisch wiedergegebenen Themenwünsche zeigen den praxisorientierten Anspruch der Meister. Alle aufgeführten Themenwünsche wurden von den Beratern aufgegriffen und behandelt. Mit dem Zeitmanagement sowie dem Aufbau der MLT's zeigten sich die Meister auch in der Diskussion der Ergebnisse der Befragung zufrieden. Einzelne Meister regten die Verschiebung der MLT's an das Schichtende an, wobei sich ein Großteil der Meister doch für die Durchführung der MLT's während der Arbeitszeit aussprach. Die positive Einstellung der Meister zu den MLT's wurde auch im mündlichen Feedback deutlich. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder die Sorge artikuliert, dass bei einem Führungswechsel „die MLT's eingestampft werden könnten.“





### **Beurteilung der anderen Meister**

Die Beziehungsqualität der Meister untereinander wurde von den Meistern als „gut“ bis „sehr gut“ eingeschätzt, die Beteiligung der Meister am Projekt als „gut.“ Das Verständnis der Meister und ihre gegenseitige Hilfestellung beurteilte ein Großteil von ihnen mit „teilweise-gut.“

In der Diskussion äußerten die Meister die Ansicht, dass die Beziehungen untereinander durch die MLT's gestärkt wurden. Meinungsunterschiede könnten innerhalb der MLT's „professioneller geklärt werden“, zudem „entwickelt man ein Verständnis für die Nöte und Sorgen des Anderen“ (gemeint war z.B. zwischen Meistern der Instandhaltung und der Montage). Außerdem artikulierten die Meister ihre Erfahrung, dass sich häufig viel leichter Dinge auf dem „kurzen Dienstweg“ klären lassen und dass die MLT's dazu die Grundlage bieten würden, da man die Chance hat, auch mal Meister aus anderen Kategorien kennenzulernen, mit denen man bisher höchstens einmal im Jahr telefoniert hat.

Die Beteiligung der anderen Meister wurde vor dem Hintergrund, dass die Meister für 4 Stunden während laufender Produktion in der Meisterschaft fehlten, als hoch eingeschätzt. Zufrieden zeigten sich die Meister mit dem Verständnis das ihre Kollegen aufbrachten, wenn sie Themen ohne Konfliktpotenzial in das MLT's einbrachten. Handelte es sich hingegen um Konflikte zwischen unterschiedlichen Parteien, wie z.B. zwischen Montage- und Instandhaltungsmeistern, die im MLT von einzelnen Meistern thematisiert wurden, war das gegenseitig aufgebrachte Verständnis aus Sicht der Meister geringer. Tabelle VI.31 gibt die Beurteilung der anderen Meister innerhalb der MLT's wieder.

Tab. VI.31: Ergebnisse des Feedbacks der Meister zu den Meisterlernteams. Beurteilung der anderen Meister

Beurteilung der anderen Meisterinnen und Meister				
Wie empfinden Sie die Beziehung zwischen den Meisterinnen und Meistern untereinander?	49%	51%	0%	0%
Wie gut ist die Beteiligung der anderen Meisterinnen und Meister an dem Projekt?	36%	64%	0%	0%
	ja, sehr stark	teilweise	selten	überhaupt nicht
Haben die anderen Meisterinnen und Meister Verständnis für Ihre eingebrachten Themen und werden Sie von den anderen Meisterinnen und Meistern bei der Lösung unterstützt?	39%	61%	0%	0%

### 3.4.2 Erfahrungen mit den Meisterlernteams aus Beratersicht

Zugunsten einer besseren Übersichtlichkeit werden die Erfahrungen der Berater mit den Meisterlernteams nach Themen und Inhalten differenziert vorgestellt:

1. Anwesenheit
2. Beteiligungsgrad
3. Kontinuität im Prozess
4. Infomarkt
5. Aktuelle Stunde
6. Vermittlung von führungsrelevanten Themen
7. Gast-Referenten und Dienstleister
8. Durch die Cost Center-Leitung initiierte Themen
9. Durch Meister initiierte Themen
10. Kollegiale Beratung
11. Rollenspiele
12. Vorsätze.

#### Anwesenheit

Die MLT's fanden in einem dreiwöchigen Rhythmus in der Spätschicht von 16.00 bis 20.00 statt. Anfangs war es für viele Meister sehr schwer, ihre Meisterschaft für 4 Stunden zu verlassen. Sie befürchteten, dass ohne ihre Präsenz „die Dinge aus dem Ruder laufen.“ Im Verlauf der MLT's nahmen diese Befürchtungen aufgrund positiver Erfahrungen ab. Die Anwesenheit war starken Schwankungen aufgrund betrieblicher Belange unterworfen, wie unterschiedliche Prioritätensetzung durch UAL- und AL, Personalmangel an „der Linie“, dem Fehlen von Meistervertreter, Teamkoordinator oder bei Anlagenstörungen. Die aktive Mitarbeit eines „festen Kerns“ stabilisierte sich dennoch relativ rasch. In Bereichen, in denen die Vorgesetzten die MLT's nicht unterstützten, war die Teilnahme der Meister unregelmäßig. Diese mangelnde Konstanz war von Team zu Team unterschiedlich. Die durchschnittliche Anwesenheit der Meister betrug je nach MLT zwischen 50% und 80% (bereinigt um Abwesenheit).



ten aufgrund von Urlaub, Freischicht, Krankheit, usw.). Hierbei handelt es sich um einen für die Rahmenbedingungen recht hohen Prozentsatz, der durch die Verpflichtung zur Teilnahme seitens der CC-Leitung und deren Controlling sichergestellt wurde. Zudem setzte die CC-Leitung die Anwesenheitspflicht immer wieder gegenüber den anderen Führungskräften und den Unterabteilungsleitern durch. Wegen der Dominanz des Tagesgeschäfts und möglicher unerwarteter Störungen im Produktionsverlauf kam es relativ häufig vor, dass einzelne Meister während des MLT's gehen mussten oder später kamen. Möchte man diesen Effekt vermeiden ist eine Verlegung außerhalb der Kernarbeitszeit (gerade bei der zukünftigen Aufteilung in Arbeitszeit und Qualifizierungszeit) indiziert. In der untersuchten Organisation spricht die sehr hohe Anzahl von Überstunden auf Meisterebene gegen eine weitere Ausdehnung der Anwesenheitszeit durch Qualifizierung.

### **Beteiligungsgrad**

In jedem MLT ergab sich eine eigene Dynamik bezüglich der aktiven Beteiligung. Gründe für einen mit zunehmender Prozessdauer ansteigenden Beteiligungsgrad lagen in:

- einer allgemeinen Erhöhung der Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer durch einen ansteigenden Reifegrad der Gruppe (Verlässlichkeit der Arbeitsbeziehungen, Klärung der unterschiedlichen Rollen durch gruppendynamische Prozesse, gewachsenes Vertrauensverhältnis zwischen den Meistern untereinander)
- einem gewachsenen Vertrauensverhältnis zwischen den Meistern und den internen und externen Beratern
- einem Zutrauen in die Stabilität der MLT's, deren Zielsetzung und einen verlässlichen organisatorischen Rahmen.

Vergleicht man den Beteiligungsgrad der Teilnehmer in den MLT's mit ihrem Selbststeuerungsgrad so fällt auf, dass die Ausprägung dieser Leistungsmerkmale zwischen den MLT's deutlich differierte. Der unterschiedliche Reifegrad der MLT's hing mit der Gruppenzusammensetzung und den Inhabern der informellen Führungsrolle in den MLT's zusammen. Ein Meisterlernteam zeichnete sich negativ durch eine unternehmenskritische Kultur, einen destruktiven Umgang mit Veränderungen sowie durch die Anwendung defensiver Routinen (Schulduzuweisungen und die grundsätzliche Delegation von Verantwortung) aus. Durch eine andere Zusammensetzung der Meister änderte sich dieses Verhalten in eine positive Richtung. Innerhalb eines MLT's waren die interindividuellen Unterschiede des Beteiligungsgrades groß. Gründe hierfür liegen in der unterschiedlichen Verteilung von sozialen, kommunikativen und fachlichen Kompetenzen in den Teams. Ein weiterer Einflussfaktor war die Haltung der Vorgesetzten der Meister zu den MLT's. In Bereichen, in denen die PPL die Teilnahme der Meister unterstützten oder zumindest nicht blockierten, nahm die Beteiligung der Meister zu.

### **Kontinuität im Prozess**

Die MLT's 1-6 starteten im Anschluss an die Kick-off Workshops im September 2000. Der Prozess verlief stabil in Hinblick auf die Parameter zeitliche Kontinuität, Anzahl der Teilnehmer und Betreuung der MLT's durch die internen und externen Berater. Die Berater der VW Coaching begleiteten die MLT's 1-6 von September 2000 bis Juni 2002. Danach wurden die

MLT's 1-6 von den Prozessbegleitern des CC Montagen in Eigenverantwortung durchgeführt.

Die MLT's 7-12 starteten im Februar 2002. Dieser Prozess verlief bis März 2003 ebenfalls stabil im Hinblick auf die Parameter zeitliche Kontinuität, Anzahl der Teilnehmer und Betreuung der MLT's durch die internen und externen Berater. Im Zusammenhang mit Einsparmaßnahmen wurde seitens der Leitung entschieden, dass die MLT's ab April 2003 nur noch 2stündig stattfanden. Parallel dazu ergaben sich Verwirbelungen in der Besetzung der MLT's, da veränderte Schichtmodelle die ursprüngliche Besetzung nicht mehr weiter zuließen. Eine Konsequenz war die Gründung von drei weiteren MLT's. Die Verkürzung der MLT's sowie die Reduzierung ihrer Personalstärke erschwerte das Arbeiten in ihnen. Die MLT's fielen aufgrund fehlender Anwesenheit der Meister häufiger aus. Es gab kurzfristige oder keine Absagen, d.h. die Verbindlichkeit war deutlich gesunken. Das inhaltliche Arbeiten beschränkte sich im Wesentlichen auf fachliche Themen zum Anlauf der nächsten Modellgeneration. Im August 2003 wurde planmäßig der Projektabschluss auf Seiten der Coaching eingeleitet.

#### **Infomarkt**

Der Infomarkt wurde von den Meistern gut angenommen. Für sie relevante Informationen wurden ausgetauscht. Der bereichsübergreifende Informationsfluss konnte so gestärkt und Gerüchte konnten oft von Tatsachen getrennt werden. Zu einzelnen Themen fand so eine ausgewogene Meinungsbildung im MLT statt. Relativ häufig wurde der Infomarkt auch dafür genutzt, „Dampf abzulassen“, d.h. die Anspannungen, den Ärger oder Missmut bezüglich unterschiedlicher Aspekte des Führungsalltags unter Kollegen zu äußern. Themen waren dabei z.B. zu wenig Personal, Konflikte mit dem nächsthöheren Vorgesetzten, mangelnde Unterstützung von Dienstleistern, kurzfristige Projektänderungen oder Ärger im Rahmen der Teamarbeit. Neben der emotionalen Entlastungsfunktion entwickelten sich unter Anleitung der internen und externen Berater häufig sachliche Diskussionen, in denen offene Punkte z.B. durch Austausch bis dato fehlender Informationen, geklärt werden konnten. Themen, die nicht geklärt werden konnten, wurden entweder der Montagenführung vorgestellt, von einzelnen Meistern weiter bearbeitet oder es wurde diesbezüglich einer Klärung zu einem späteren Zeitpunkt herbeigeführt. Durch die gemeinsame Diskussion fand bei kritischen Themen meist ein Entlastungseffekt statt, der dadurch zustande kam, dass andere Meister zuhörten, ihr Verständnis äußerten oder Unterstützung zusagten.

#### **Aktuelle Stunde**

Über den gesamten Zeitraum der MLT's konnte festgestellt werden, dass die aktuelle Stunde mit der Führung sowie der Infomarkt eine hohe Attraktivität für die Meister hatten. Immer wieder wurde von den Meistern betont, dass sie Informationen erhielten, die sie sonst nicht oder nicht so schnell erhalten hätten. Außerdem wurde die Möglichkeit, Infos aus erster Hand von der CC-Leitung zu erhalten sowie in den Dialog mit der Führung treten zu können, sehr geschätzt. Die Meister empfanden den direkten Kontakt mit der CC-Leitung als Aufwertung ihrer Position. Die CC-Leitung machte von ihrer Informations- und Steuerungsfunktion Gebrauch und profitierte wiederum von den direkten Informationen der Meister über den Umsetzungsgrad einzelner Projekte und die Realität vor Ort. Die inhaltliche Tiefe der Diskussion nahm in der Tendenz mit laufender Projektdauer zu. Anfangs gab es bei einem Teil der

Meister deutliche Ängste, mit der CC-Leitung zu diskutieren. Kritisch zu sehen ist das teilweise Übergehen der direkten Vorgesetzten der Meister (der PPL und FAL). Viele Initiativen wurden direkt zwischen CC-Leitung und Meistern vereinbart. Die Einbindung der PPL und FAL war somit gering. Ihr Engagement, einzelne Prozesse zu unterstützen und zu kontrollieren damit ebenso. Gleichzeitig äußerte die Hierarchieebene der Unterabteilungsleiter Unmut darüber, „dass für die Meister soviel und für sie fast nichts gemacht wird.“ Dem wurde mit der Gründung der Führungsforen auf Unterabteilungsleiterebene ca. 1 Jahr nach Implementierung der MLT's entsprochen. Die teilweise Überregulation dieser Führungsebene blieb dennoch erhalten. Die aktuelle Stunde mit der Montageleitung diente zudem dazu, die Informationsmacht der Meister zu erhalten bzw. wieder aufzubauen. Das Ziel des Auftraggebers, die Meister von der häufig langwierigen Informationskaskade unabhängig zu machen, gelang.

#### **Vermittlung von führungsrelevanten Themen**

Entstanden die Themen aus der Diskussion mit der Gruppe heraus, war die Bereitschaft, sich mit ihnen zu beschäftigen höher, als wenn diese von der Cost Center-Leitung oder den Beratern vorgegeben wurden. Der Beteiligungsgrad war insbesondere dann hoch, wenn es gelang einen klaren Praxisbezug herzustellen. Konkrete Verhaltensänderungen und proaktives Lernen konnten bei Themen festgestellt werden, bei denen eine hohe Veränderungsmotivation der Meister vorlag. Dies war individuell sehr unterschiedlich und hing z.B. ab von Persönlichkeitsdispositionen, motivationalen Dispositionen und kognitiven Fähigkeiten, erlebter Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern, zu den Vorgesetzten und zu Kollegen, der Zugehörigkeitsdauer zur „Hierarchieebene Meister“ und zum Betrieb sowie Interesse an einzelnen Themen. Aufgrund der Beobachtungen im MLT und direkten Gesprächen mit den Meistern kann man von einem Wissenszuwachs ausgehen. In spielerischen Testsituationen innerhalb der Kompetenzbausteine war der Wissenszuwachs durch die Vermittlung führungsrelevanter Themen aus Beratersicht hoch, wobei er interindividuell unterschiedlich war. Einzelne Meister profitierten nicht von dem Angebot.

#### **Gast-Referenten und Dienstleister**

Entscheidend für die Akzeptanz des Themas war zum einen die Thematik selbst (hier vor allem die Relevanz des Themas für den Arbeitsalltag der Meister), zum anderen auch die Person bzw. das Auftreten des Referenten. Hier war es wichtig, dass die Themen zielgruppengerecht aufbereitet wurden und ein partnerschaftlicher Dialog entstand. Bei schwierigen Themen, wie Konflikten zwischen Meistern und Dienstleistern auf persönlicher oder organisationaler Ebene konnte häufig durch die Moderation der internen und externen Berater eine Klärung herbeigeführt werden. Zum Teil war die Interaktion zwischen Dienstleistern und Meistern so konfliktbeladen, dass Methoden der Konfliktklärung und der Mediation eingesetzt werden mussten. Wurden in den MLT's Belehrungen durchgeführt, die sonst in den Meisterstunden oder in einem anderen Setting stattfanden, wurde dies durchweg von den Meistern als kritisiert gesehen.

#### **Durch die Cost Center-Leitung initiierte Themen**

Das Engagement der Meister war bei den durch die Cost Center-Leitung initiierten Themen je nach Thema, MLT und Meister unterschiedlich. Die größte Beteiligung herrschte bei den Produktinformationen zur neuen Modellgeneration und der Rollen- und Tätigkeitsbeschrei-

bung der Meister. Die Dialogphase kann bei allen Themenstellungen als Erfolg bezeichnet werden, da ein gemeinsames Verständnis oder zumindest eine Transparenz bei einzelnen Themen erreicht wurde. In der Umsetzungsphase zeigte sich die unterschiedliche Relevanz der Themen für die Meister und damit auch ein unterschiedlich hoher Motivations- und Selbststeuerungsgrad. Durch die geringe hierarchieübergreifende Vernetzung, z.B. die mangelnde Einbindung der PPL und FAL in die Thematik, schliefen einige Themen aufgrund eines geringen Selbststeuerungsgrades der Meister und eines mangelnden Controllings auf Seiten der Vorgesetzten ein. Die internen und externen Berater nahmen im Rahmen ihrer Rolle im Gegensatz zu den Erwartungen einzelner Führungskräfte keine direkte Controlling-Funktion wahr. Die MLT's schienen in diesem Zusammenhang nicht das richtige Setting zu sein, um Themen und Projekte von außen einzusteuern. Dies sollte innerhalb der klassischen Führungskaskade geschehen, damit die Prozesse auf eine breite, hierarchieübergreifende Basis gestellt werden und eine kontinuierliche Steuerung möglich wird.

### **Von Meistern eingebrachte Themen**

Bei den durch die Meister eingebrachten Themen zeigte sich ein hohes Engagement. Auffällig war, dass die Themen oft Rahmenbedingungen betrafen, mit denen die Meister unzufrieden waren. Ihren Einfluss auf diese Themen konnten die Meister durch den direkten Kontakt mit der CC-Leitung ausweiten. Einzelne Themen, wie z.B. der Personalstand entwickelten sich zum Dauerbrenner. Problematisch bei diesen war der aus Meistersicht geringe Fortschritt einer Verbesserung der Rahmenbedingungen, was sich im Entstehen einer nach und nach resignativen Haltung gegenüber dem Thema ausdrückte. Themen, die im Sinne der Meister gelöst wurden, führten hingegen zu einem Motivationsschub, der sich auch im Engagement für das Projekt niederschlug. Durch das Erarbeiten von gemeinsamen Positionen zu einzelnen Themen, wie z.B. Fluktuation und Ersatz von Mitarbeitern, wurde der Zusammenhalt, das Selbstverständnis der Meister als Führungskraft und die Erkenntnis, auch als Meister Einfluss auf Entscheidungen zu haben, gestärkt. Von zentraler Bedeutung war hierbei, dass sich nach der Initiative eine spürbare positive Änderung bei der eigenen Selbstwirksamkeit einstellte.

### **Kollegiale Beratung**

Im Prozessverlauf stellte sich bei zunehmendem Vertrauen zu den anderen Meistern und den Beratern in ca. 50% der MLT's die Bereitschaft ein, mit dieser Methode zu arbeiten. Gerade jüngere Meister und solche, die erst relativ kurz diese Position inne hatten, waren bereit, sich auf die Rolle des „Ratsuchenden“ einzulassen. In MLT's, in denen sich die Meister auf diese Methode nicht einlassen konnten, wurden andere Methoden gewählt, um kollegiales Lernen zu ermöglichen. So gab es in einzelnen MLT's das Angebot, über Erfahrungen mit Führungssituationen der vergangenen 3 Wochen zu berichten, die für andere Meister interessant oder „lehrreich“ sein könnten. Auf dieses, dann eher offene und wenig strukturierte Angebot reagierten deutlich mehr Meister positiv, da eine Rollenfestlegung als „Ratsuchender“ ausblieb. Die Akzeptanz dieser Methode war innerhalb der MLT's sehr unterschiedlich (s.o.). Bei ca. 50% der Meister schien die Methode der Kollegialen Beratung nicht anschlussfähig im Hinblick auf das kulturelle Umfeld der Meister in der Montage. In die Rolle des Ratsuchenden zu schlüpfen, Schwierigkeiten und Probleme „einzugestehen“ und darüber zu sprechen war für viele Meister sehr schwer. Eine Standardantwort gerade in den

ersten Monaten des Projektes war bei vielen Meistern, wenn sie mit der Methode konfrontiert wurden: „*Ein Meister bei VW hat keine Probleme.*“

### **Rollenspiele**

Bei dieser Methode fiel die sehr heterogene Bereitschaft der Teilnehmer auf, sich auf diese Form des Erlernens und Erprobens von Führungsverhalten einzulassen. Insgesamt stieg die Bereitschaft mit der Fortdauer der MLT's und der Zunahme des Vertrauens zu den anderen Meistern im MLT sowie den Beratern deutlich an. Von besonderer Bedeutung für die Akzeptanz der Methode war, dass die Meister erkannten, dass es sich um keine Prüfungssituation - wie etwa im Assessment und der Meisterentwicklungsklausur - handelte. War diese Einsicht vorhanden, war der Prozess der Auseinandersetzung mit dem gezeigten Führungsverhalten sehr intensiv. Das anschließende Feedback und die Diskussion führten zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik. Von Bedeutung war hier die behutsame Heranführung an die Thematik, um die Angst vor negativer Beurteilung abzubauen. Für die jeweils feedbackgebenden Meister war eine vorherige Schulung im Geben von Feedback notwendig.

### **Vorsätze**

Das Engagement und die Verbindlichkeit der Meister, sich Aktivitäten zur Optimierung von Abläufen und Prozessen in der Meisterschaft vorzunehmen und umzusetzen, war relativ gering. Die Maßnahme löste Widerstand aus: „Wir sind hier doch nicht in der Schule und machen Hausaufgaben.“ Als Gründe wurden u.a. der Zeitmangel im betrieblichen Alltag sowie die dauernden Störungen genannt. Zudem wiesen die Meister darauf hin, dass wichtige Optimierungen sowieso im Arbeitsalltag abgeleistet werden und ihnen „nicht noch mehr Arbeit aufgeladen werden soll.“ Die internen und externen Berater nahmen bewusst keine „Pusher-Funktion“ ein, da dies nicht ihrer Rolle im Prozess entsprach. Die geringe Beteiligung wurde der Montagenführung zurückgemeldet. Dies hatte zur Folge, dass dieser Baustein individuell in den MLT's fortgeführt oder abgesetzt wurde. Analog den durch die CC-Leitung eingebrachten Themen scheinen auch hier die MLT's nicht der richtige Ort zu sein, um verbindliche Aktivitäten einzusteuern, da die Beraterrolle keine Steuerung eines solchen Prozesses zulässt. Das Engagement und das Selbststeuerungsverhalten der Meister ist zu heterogen, um ohne Führungs- und Controllingprozesse zu einer flächendeckenden Umsetzung der Vorsätze zu gelangen.

#### **3.4.3 Zielerreichung der Meisterlernteams aus Beratersicht**

Die MLT's waren zentraler Bestandteil des Projektes „Weiterentwicklung der Führungskompetenz für Meister“ im CC Montagen. Aus Beratersicht wurden die maßgeblichen Ziele in unterschiedlichem Ausmaß erreicht.

Die Tabelle VI.32 zeigt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.32: Grad der Zielerreichung der Maßnahme Meisterlernteams aus Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Förderung der bereichsübergreifenden Vernetzung der Meister.	90%
2. Implementierung eines abteilungsübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausches.	80%
3. Verbesserung der Arbeitsbeziehung und Erhöhung des Informationsflusses zwischen den Hierarchien.	80%
4. Professionalisierung des Führungsverhaltens der Meister.	60%

**Ziel 1: Förderung der bereichsübergreifenden Vernetzung der Meister.**

Die Meister haben ein tragfähiges Netzwerk gebildet. Ihre direkten „face to face Kontakte“ konnten deutlich gestärkt werden. Die bereichsübergreifende Vernetzung führte zu unterschiedlichen Initiativen der Meister, um Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich durchzusetzen, wie etwa die Implementierung einheitlicher Vorgaben für die Abgabe und Aufnahme qualifizierten Personals. Von besonderer Bedeutung war zudem der Aufbau persönlicher Kontakte zwischen den Meistern innerhalb der informellen Settings des Projektes, wie etwa bei gemeinsamen Abendveranstaltungen im Anschluss an die Kompetenzbausteine oder gemeinsam gestalteten Freizeitaktivitäten.

**Ziel 2: Implementierung eines abteilungsübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausches.**

Der abteilungsübergreifende Informationsaustausch wurde gerade durch die regelmäßigen Informationen des CC-Leiters und den Informationsaustausch zwischen den Meistern in den MLT's erreicht. Eine deutliche Erhöhung des Informationsflusses zwischen den Führungskräften (CC-Leiter, AL) und den Meistern hat aus Beratersicht stattgefunden. Zudem hat ein Großteil der Meister davon Gebrauch gemacht, im geschützten Rahmen einer Gruppe, die sich kennt, an Führungsthemen zu arbeiten und Erfahrungen auszutauschen.

**Ziel 3: Verbesserung der Arbeitsbeziehung und Erhöhung des Informationsflusses zwischen den Hierarchien.**

Das Ziel, die Arbeitsbeziehung zwischen den Hierarchieebenen zu verbessern, wurde nur zum Teil bzw. in Abhängigkeit von den betroffenen Hierarchieebenen erreicht. Die Arbeitsbeziehungen zwischen Meistern und CC-Leiter sowie zwischen Meistern und Führungskräften konnten aufgrund der vielen Dialog- und Zusammenarbeitssequenzen innerhalb des Projektes erhöht werden. Zwischen Meistern und Unterabteilungsleitern konnten von den Beratern unterschiedliche Effekte beobachtet werden. Bei einem Teil der Beziehungen zwischen Meister und Unterabteilungsleiter fand eine deutliche Verschlechterung des Verhältnisses durch die Aufwertung des Meisters statt. Andere Beziehungen verbesserten sich, indem sich die Meister über die Informationen und das vermittelte Wissen mit ihrem Unterabteilungsleiter kontinuierlich austauschten. Der Informationsfluss wurde vor allem zwischen Montagführung und Meistern gestärkt, die wiederum die Informationen an die Mitarbeiter weitergaben. Nichtsdestotrotz ist die Form der Information innerhalb der MLT's als Hilfskonstrukt zu

betrachten, das eine intensive Information entlang der klassischen Informationskaskade über die Hierarchien nicht ersetzen kann. Was die Weitergabe und Diskussion von Themen mit strategischer Bedeutung angeht, hat sich die aktuelle Stunde mit der Montagenführung bewährt. Zwischen anderen Hierarchiekonstellationen (z.B. zwischen CC-Leiter und Führungskräften) wurden keine Effekte vermutet, da innerhalb des Projektes keine Settings implementiert wurden.

#### **Ziel 4: Professionalisierung des Führungsverhaltens der Meister.**

Die Professionalisierung des Führungsverhaltens und die bewusste Gestaltung der Führungsrolle der Meister wurde durch die unterschiedlichsten Bausteine (Vermittlung führungsrelevanter Themen, Rollenspiele, Bearbeitung überfachlicher Themen) innerhalb der MLT's gefördert. Dort, wo sich Meister auf die Kollegiale Beratung einließen, ist ein deutlicher Zugewinn an Führungskompetenz entstanden. Durch die Bearbeitung fachlicher Themen im MLT konnten gerade zu den Kernthemen Produktivität, Qualität und Prozesssicherheit Initiativen gestartet werden, deren Umsetzungserfolg allerdings von dem individuellen Selbststeuerungsgrad der Meister abhing.

### **3.5 Sonderthemen**

Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse der Maßnahme Sonderthemen (vgl. Tabelle VI.33) vorgestellt.

Tab. VI.33: Die Maßnahme Sonderthemen im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Meister des Cost Centers Montagen
<b>Zielsetzung</b>	Implementierung spezifischer Instrumente und Standards innerhalb der Organisationsentwicklung wie eine Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister oder die Einführung eines Zielvereinbarungssystems.
<b>Inhalt</b>	- Konzeption und Implementierung einer Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung - Einführung eines Zielvereinbarungssystems
<b>Methode</b>	Arbeitsgruppen
<b>zeitliche Struktur</b>	Projektstruktur
<b>Ort der Maßnahme</b>	unterschiedliche arbeitsnahe Settings im Cost Center

Aufgrund des Charakters der Maßnahme wurden keine quantitativen oder qualitativen Daten aus Sicht der Meister erhoben.

#### **3.5.1 Erfahrungen mit den Sonderthemen aus Beratersicht**

Wichtig war zu Beginn die emotionale Auseinandersetzung der Meister mit der eigenen Rolle über Metaphern und Bilder. An dieser Stelle wurden auch die impliziten Sichtweisen und Gebrauchstheorien deutlich. Ein Teil der Meister war trotz inhaltlicher und methodischer Anleitung nicht in der Lage, die eigene Rolle zu definieren. Der Unterschied zwischen Tätigkeitsbeschreibung, Aufgaben und Rolle war den Meistern nur teilweise klar, da sie mit diesem Abstraktionsgrad zum Teil überfordert waren. Leicht fiel den Meistern vor allem die Er-

arbeitung der konkreten Tätigkeitsbeschreibung, wobei die Auswirkungen der Teamarbeit auf die Tätigkeiten und Aufgaben des Meisters intensiv diskutiert wurden. Um sich meisterlern-teamübergreifend abstimmen zu können, wurde je MLT ein Sprecher gewählt. In diesem Zusammenhang sollte überlegt werden, inwieweit diese Personengruppe als Prozessträger für die MLT's und für Veränderungsprozesse genutzt werden kann. Gerade die Sprecher haben eine hohe Initiative und ein hohes Engagement im Projekt gezeigt. Der Abstimmungsprozess zwischen den Meistern untereinander und zwischen den Meistern und den PPL's/FAL's war engagiert und sachlich. Problematisch im Design war, dass sich nur ein kleiner Teil der PPL's/FAL's mit dem Thema sehr intensiv auseinandergesetzt hat.

### 3.5.2 Zielerreichung der Sonderthemen aus Beratersicht

Das Ergebnis ist bezüglich der Differenzierung von Rolle, Tätigkeit und Rahmenbedingungen als positiv einzuschätzen. Die Tabelle VI.34 gibt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern wieder.

Tab. VI.34: Grad der Zielerreichung der Sonderthemen aus Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Eine Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister wurde erarbeitet.	100%
2. Eine Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister ist implementiert.	10%
3. Eine Zielvereinbarungssystem auf Meisterebene ist implementiert.	50%

#### **Ziel 1: Eine Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister wurde erarbeitet**

Die Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister wurde von den Meistern erarbeitet und mit den Unterabteilungsleitern und Führungskräften abgestimmt.

#### **Ziel 2: Eine Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister ist implementiert**

Die Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung für Meister wurde bis zum Ausstieg der Berater der VW CG nicht implementiert, da sich die Abstimmungen mit anderen Bereichen als zu langwierig erwiesen. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung in den Arbeitsalltag der Meister kann aus Beratersicht jedoch als hoch eingeschätzt werden. Dazu hat vor allem die intensive Beteiligung der Meister innerhalb des Prozesses beigetragen, die im Diskurs mit Unterabteilungsleitern und Montagenführung ihre eigene Rollen- und Tätigkeitsbeschreibung entwickelt haben.

#### **Ziel 3: Ein Zielvereinbarungssystem auf Meisterebene ist implementiert**

Auf Meisterebene wurde ein Zielvereinbarungssystem implementiert, wenn auch nicht Durchgängigkeit auf allen Hierarchieebenen. Eine nachhaltige Verankerung wäre nur über eine kaskadenförmige Einsteuerung der Ziele ausgehend von der CC Leitung möglich gewesen. Das Engagement der Führungskräfte, Produktionsprozessleiter sowie Fertigungskoordinatoren war sehr unterschiedlich. Zudem war das Controlling der Zielerreichung in einzelnen Bereichen mangelhaft. Von einer nachhaltigen Umsetzung kann vor diesem Hintergrund nicht ausgegangen werden.



### 3.6 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens

In diesem Abschnitt werden die Evaluationsergebnisse der 360-Grad-Analyse (vgl. Tabelle VI.35) vorgestellt.

Tab. VI.35: Die Maßnahme 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Meister des Cost Centers Montagen
<b>Zielsetzung</b>	Differenzierte Auseinandersetzung des Meisters mit seinem Führungsverhalten. Diagnose der Stärken und Schwächen des individuellen Führungsverhaltens der Meister. Ermittlung von Grundlagen und Empfehlungen für eine individuelle Weiterentwicklung der Meister.
<b>Inhalt</b>	Konzeption und Durchführung einer Erhebung des Führungsverhaltens in bezug auf die Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzung und Zielverfolgung</li> <li>• Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung</li> <li>• Einsatz und Motivation</li> <li>• Information und Kommunikation</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Beurteilung, Förderung und Qualifizierung</li> <li>• Führungsverhalten allgemein.</li> </ul> Die Beurteilung fand dreiperspektivisch (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Meister) statt.
<b>Methode</b>	Fragebogenerhebung, Feedbackgespräche
<b>zeitliche Struktur</b>	2-malige Erhebung im Abstand von ca. einem Jahr
<b>Ort der Maßnahme</b>	arbeitsnahe Settings in der Organisation

Die Teilnahme an der 360-Grad-Analyse war freiwillig. Insgesamt nahmen 86 % der Meister an der Befragung sowie an den sich anschließenden Feedbackgesprächen teil. 14% der Meister entschieden sich aktiv gegen eine Teilnahme. 15% der Teilnehmer wurden aufgrund eines Wechsels der Meisterschaft oder aufgrund ihrer Funktion als Meistervertreter nur von ihren Vorgesetzten und sich selbst eingeschätzt. Im Durchschnitt beurteilten 42% der Mitarbeiter ihre Meister, wobei eine besonders hohe Streuung auffiel. War die Teilnehmerzahl geringer als 20% der Mitarbeiter wurden die Meister innerhalb der Feedbackgespräche auf die geringe Aussagekraft der Daten hingewiesen.

Allen Meistern, die an der Befragung teilnahmen, wurden die Ergebnisse innerhalb der Feedbackgespräche zurückgemeldet. In allen Fällen erfolgte die Rückmeldung der Einschätzung durch den direkten Vorgesetzten des Meisters im Beisein des Unterabteilungsleiters.

#### 3.6.1 Mündliches Feedback der Meister

Die Einstellung der Meister im Vorfeld der Durchführung der 360-Grad-Analyse war eher negativ. Aufgrund negativer Vorerfahrungen befürchteten viele Meister, dass ihnen „ein

Denkzettel“ verpasst werden soll. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, die Meister sukzessiv an die Zielsetzung der Maßnahme heranzuführen. Dazu wurde ihnen der Fragebogen innerhalb der MLT's vorgestellt und jede einzelne Frage auf Relevanz und Verständlichkeit überprüft. Kritisch diskutiert wurde von den Meistern immer wieder die geringe Güte der Bewertung durch den direkten Vorgesetzten, da aus Sicht der Meister das Ergebnis viel mit dem persönlichen Verhältnis zwischen Meister und Unterabteilungsleiter zu tun hat. Zudem wurde bei einzelnen Fragen bezweifelt, dass alle Mitarbeiter deren Bedeutung verstanden hatten, obwohl im Vorfeld eine Überprüfung der Fragen durch die Meister selbst stattgefunden hatte. Insgesamt war die Zustimmung zur 360-Grad-Analyse aufgrund des mündlichen Feedbacks der Meister im Vergleich zu anderen Teilen des Projekts, wie etwa den MLT's oder den Kompetenzbausteinen, deutlich geringer. Von einem Teil der Meister wurde zudem die aus ihrer Sicht mangelnde Nachhaltigkeit im Umgang mit den Ergebnissen diskutiert.

### **3.6.2 Erfahrungen aus Beratersicht**

Bei der ersten Befragung fiel auf, dass die Kompetenz der Unterabteilungsleiter, ihre Meister zu bewerten und ihnen ein differenziertes Feedback über ihr Führungsverhalten zu geben, sehr unterschiedlich ausgeprägt war. Dies wurde darin deutlich, dass einige Unterabteilungsleiter kaum in ihren Antworten differenzierten und Meister grundsätzlich im Mittelfeld bewerteten. Das Feedback war dann oft undifferenziert und phrasenhaft und die Einschätzung konnte nicht mit konkreten Beispielen aus der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Meister illustriert werden. Teilweise schienen das Führungsinstrument „Personalentwicklungsgespräch“ und die Zielsetzungen eines Feedbacks gänzlich unbekannt zu sein. Andere Unterabteilungsleiter setzten sich sehr intensiv mit den Fragen auseinander und nutzten den gesamten Range, um den Meister einzuschätzen. Im Gespräch wurden dann oft viele Einschätzungen mit konkreten Beispielen begründet. Teilweise gab es Bezüge zu vorangegangenen Personalentwicklungsgesprächen. Unterabteilungsleiter, die die oben beschriebenen Defizite erkennen ließen, wurden von den Beratern individuell geschult und auf weitere Feedbackgespräche vorbereitet. Zudem erhielt jeder Unterabteilungsleiter vor dem Feedbackgespräch ein Anschreiben, mit dem er sich durch die Beantwortung konkreter Fragen intensiv auf das Feedbackgespräch vorbereiten konnte. Mit Hilfe dieses Vorgehens konnte beim zweiten Durchlauf eine höhere Qualität des Feedbacks erreicht werden.

### **3.6.3 Zielerreichung aus Beratersicht**

Insgesamt ist die Durchführung und Implementierung der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens als befriedigend zu bewerten. Die Stärken und Schwächen der Meister bezüglich ihres individuellen (Führungs-) Verhaltens wurden deutlich und eigneten sich als Grundlage zu einer individuellen Weiterentwicklung der Meister (z.B. durch Coaching). Die Tabelle VI.36 zeigt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern.

Tab. VI.36: Grad der Zielerreichung der 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens aus  
Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Diagnose der Stärken und Schwächen des individuellen Führungsverhaltens der Meister.	90%
2. Differenzierte Auseinandersetzung des Meisters mit seinem Führungsverhalten.	60%
3. Ermittlung von Grundlagen und Empfehlungen für eine individuelle Weiterentwicklung der Meister.	70%

**Ziel 1: Diagnose der Stärken und Schwächen des individuellen Führungsverhaltens der Meister.**

An der 360-Grad-Analyse nahmen 86 % der Meister teil. Alle teilnehmenden Meister haben von ihren Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten ein Feedback über ihr Führungsverhalten bekommen. Die Ergebnisse der 360-Grad-Analyse zeigten dabei die individuellen Stärken und Schwächen des Führungsverhaltens auf. Eine einheitliche Qualität des Feedbacks, gerade auf der Seite des direkten Vorgesetzten, konnte nicht erreicht werden.

**Ziel 2: Differenzierte Auseinandersetzung des Meisters mit seinem Führungsverhalten.**

Oft diente die 360-Grad-Analyse dazu, die Führungs- und Arbeitsbeziehung zwischen Unterabteilungsleitern und Meistern zu klären und die den Meister durch den Vorgesetzten zugeschriebenen Kompetenzen transparent zu machen. Wenn notwendig, konnte auf Grundlage des Feedbacks ein Klärungsprozess initiiert werden. Der Grad der individuellen Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten war unterschiedlich und stark abhängig von der eigenen Introspektionsfähigkeit. In Verbindung mit dem kollegialen Feedback von anderen Meistern innerhalb unterschiedlicher Settings, wie z.B. den Kompetenzbausteinen, stieg die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Feedback deutlich an. Ein Teil der Meister (nach Einschätzung der Berater ca. 20%) nahmen weder das Feedback ihres Vorgesetzten, noch das ihrer Mitarbeiter an und machten für die negativen Ergebnisse ausschließlich die schlechten Rahmenbedingungen oder die Mitarbeiter selbst verantwortlich. Bei diesem Teil der Meister konnte keine nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Führungsverhalten angeregt werden.

**Ziel 3: Ermittlung von Grundlagen und Empfehlungen für eine individuelle Weiterentwicklung der Meister.**

Die vorhandenen Daten wurden sowohl für die Erarbeitung von Empfehlungen zur individuellen Weiterentwicklung, aber auch für die Initiierung von Prozessen auf organisationaler Ebene genutzt. Dazu wurde der Qualifizierungsstand der Meister systematisch erhoben. Die Folge davon waren unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen auf individueller und kollektiver Ebene, die eng auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Organisation zugeschnitten waren. Die Erstellung einer meisterspezifischen Qualifizierungsmatrix und einer einheitlichen Vorgehensweise zur Personalentwicklung war bis zum Ausstieg der Berater der VW CG in Planung, aber noch nicht realisiert worden.

### 3.7 Kompetenzbausteine

Die Evaluationsergebnisse der Kompetenzbausteine (vgl. Tab. VI.37) werden vorgestellt.

Tab. VI.37: Die Maßnahme Kompetenzbausteine im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Hierarchieebene der Meister innerhalb der Organisation des CC Montagen
<b>Zielsetzung</b>	Initiierung und Umsetzung von Projekten auf organisationaler Ebene, Erhöhung der Kommunikation und Zusammenarbeit auf Meisterebene und Aufbau von Wissen sowie Förderung von Fertigkeiten auf individueller Ebene und kollektiver (z.B. Informationsverhalten, Kommunikation, Gesprächsführung, Führen mit Zielen, Motivation, Situatives Führen).
<b>Inhalt</b>	Konkrete Problemstellungen des Führungsverhaltens mit organisationalem Bezug zu unterschiedlichen Themenfeldern: <b>Kompetenzbaustein I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarung und Zielverfolgung</li> <li>• Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung.</li> </ul> <b>Kompetenzbaustein II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information und Kommunikation</li> <li>• Einsatz und Motivation.</li> </ul> <b>Kompetenzbaustein III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsverhalten allgemein</li> <li>• Mitarbeitergespräche</li> <li>• Feedback.</li> </ul>
<b>Methode</b>	dialogische Kommunikation, Erarbeitung von Problemlösungen, Fallarbeit, Praxisbeispiele, Team-Supervision sowie Theorieinput, Fallstudien, Übungen
<b>zeitliche Struktur</b>	punktuell stattfindende Maßnahme (3 mal 2 Tage innerhalb von 6 Monaten)
<b>Ort der Maßnahme</b>	externes Seminarhotel (mit Ausnahme des Kompetenzbausteins 3 für die MLT's 7-12, der aus finanziellen Gründen in den Räumlichkeiten der VOLKS-WAGEN Coaching GmbH durchgeführt wurde)

#### 3.7.1 Fragebogenerhebung und mündliches Feedback der Teilnehmer zum Abschluss der Kompetenzbausteine

An den Kompetenzbausteinen I-III nahmen durchschnittlich 89% der Meister teil. 331 Feedbackbögen gingen insgesamt in die quantitative Auswertung ein:

Kompetenzbaustein I: 84 Fragebögen (n = 142)

Kompetenzbaustein II: 138 Fragebögen (n = 146)

Kompetenzbaustein III: 109 Fragebögen (n = 134)

Beim Kompetenzbaustein I standen aus organisatorischen Gründen nur 8 der 12 Durchgänge zur Verfügung. Insgesamt war die Beteiligung der Meister beim Ausfüllen der Fragebögen hoch (vgl. Tab. VI.38/39/40).

Tab: VI.38: Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen I

<b>Kompetenzbaustein I</b>				
++ = sehr gut; + = mehr als zufriedenstellend; - = weniger als zufriedenstellend; -- = enttäuschend				
Anzahl Veranstaltungen/ Anzahl abgegebener Fragebögen	8/84			
Wie zufrieden waren Sie mit...	++	+	-	--
Organisatorischer Rahmen	31%	57%	12%	0%
Inhaltlicher Aufbau	43%	52%	5%	0%
Flexibilität des Moderators	71%	26%	2%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	57%	41%	2%	0%
Ergebnissicherung	41%	52%	7%	0%
Zeitmanagement	64%	31%	5%	0%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	47%	50%	2%	0%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	76%	21%	2%	0%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	71%	24%	5%	0%
Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?	ja		nein	
	98%		2%	

Tab: VI.39: Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen II

<b>Kompetenzbaustein II</b>				
++ = sehr gut; + = mehr als zufriedenstellend; - = weniger als zufriedenstellend; -- = enttäuschend				
Anzahl Veranstaltungen/ Anzahl abgegebener Fragebögen	12/138			
Wie zufrieden waren Sie mit...	++	+	-	--
Organisatorischer Rahmen	42%	32%	20%	6%
Inhaltlicher Aufbau	45%	52%	3%	0%
Flexibilität des Moderators	62%	36%	2%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	42%	52%	6%	0%
Ergebnissicherung	28%	66%	4%	2%
Zeitmanagement	64%	31%	3%	2%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	48%	50%	2%	0%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	74%	26%	0%	0%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	68%	32%	0%	0%
Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?	ja		nein	
	98%		2%	

Tab: VI.40: Schriftliches Teilnehmerfeedback zu den Kompetenzbausteinen III

<b>Kompetenzbaustein III</b>				
++ = sehr gut; + = mehr als zufriedenstellend; - = weniger als zufriedenstellend; -- = enttäuschend				
<b>Anzahl Veranstaltungen/ Anzahl abgegebener Fragebögen</b>	<b>12/109</b>			
<b>Wie zufrieden waren Sie mit...</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>--</b>
Organisatorischer Rahmen	39%	23%	20%	18%
Inhaltlicher Aufbau	70%	30%	0%	0%
Flexibilität des Moderators	78%	18%	4%	0%
Eingesetzte Arbeitsmethoden	75%	21%	4%	0%
Ergebnissicherung	51%	42%	5%	2%
Zeitmanagement	62%	33%	3%	2%
Ablauf und Gestaltung im Hinblick auf die WS-Ziele	75%	25%	0%	0%
Möglichkeiten, sich auszutauschen	51%	24%	18%	6%
Beitrag des Moderators zu einer guten Arbeitsatmosphäre?	86%	14%	0%	0%
<b>Würden Sie den Moderator weiter empfehlen?</b>	<b>ja</b>		<b>nein</b>	
	100%		0%	

Der organisatorische Rahmen wurde aus Teilnehmersicht sehr unterschiedlich bewertet. Dies liegt vor allem daran, dass die Kompetenzbausteine I-III an unterschiedlichen Seminarorten und in unterschiedlichen Hotels durchgeführt wurden und dass zum Teil ein Kompetenzbaustein für unterschiedliche MLT's an unterschiedlichen Orten stattfand. Das sehr negative Feedback zum organisatorischen Rahmen des dritten Kompetenzbausteins lag an dem Umstand, dass dieser aus finanziellen Gründen in den Räumlichkeiten der VOLKSWAGEN Coaching GmbH durchgeführt wurde und somit nicht der Komfort eines Seminarhotels geboten werden konnte. Im mündlichen Feedback wurde von den Meistern vor allem der Wunsch betont, einen passenden Rahmen für die Abendgestaltung d.h. einen informellen Rahmen für Gespräche und gemeinsame Aktivitäten „geboten zu bekommen.“

Der inhaltliche Aufbau der Kompetenzbausteine wurde von den Teilnehmern mit „mehr als zufriedenstellend“ bis „sehr gut“ beurteilt. Im mündlichen Feedback äußerten sich die Meister positiv über die vielen aktivierenden Übungen und die Inhalte. Kritische Äußerungen gab es in Richtung von „zu viel Theorieinput“ und „zu viele Einzelarbeiten zur Analyse der Prozesse in der Meisterschaft.“ Ferner betonten die Meister „viele der Theorien (z.B. zur Mitarbeitermotivation) können wir sowieso nicht umsetzen.“ Der Kompetenzbaustein III ist im Vergleich zu den Kompetenzbausteinen I und II bezüglich der inhaltlichen Gestaltung deutlich positiver bewertet worden. Dies lag vor allem an den eingesetzten Methoden wie Videofeedback bei Rollenspielen und der Mischung aus kollegialem und Einzel-Feedback.

Die Flexibilität des Moderators wurde von den Meistern größtenteils mit „sehr gut“ beurteilt. Dies spiegelte sich auch in einem positiven mündlichen Feedback der Meister wider. Dabei wurde vor allem die Flexibilität der Moderatoren im Umgang mit Themenwünschen der Meis-

ter genannt. Diese wurden, falls möglich, in den Ablauf der Kompetenzbausteine integriert. Die eingesetzten Arbeitsmethoden fanden die Meister „mehr als zufriedenstellend“ bis „sehr gut“. Im mündlichen Feedback wurde vor allem der Methodenmix positiv bewertet. Kritisch wurden vor allem schriftliche Einzelarbeiten gesehen, die die Meister zur Analyse von Führungs- und Kommunikationsprozessen in ihrer Meisterschaft durchführen sollten. Sehr positiv wurden die Arbeitsmethoden des Kompetenzbausteins III bewertet. In diesem Zusammenhang wurde vor allem positiv erwähnt, dass die Meister reale Fälle in die Rollenspiele einbringen oder auf die vorbereiteten schriftlichen Rollenspielanweisungen zurückgreifen konnten, die die Berater zur Verfügung stellten.

Die Ergebnissicherung wurde im Durchschnitt mit „mehr als zufriedenstellend“ beurteilt. Im Gegensatz zu einem klassischen Workshopsetting war die Möglichkeit zur Ergebnissicherung sehr unterschiedlich. Die in den Kompetenzbausteinen verwendeten Unterlagen sowie das Protokoll wurden im mündlichen Feedback positiv bewertet.

Das Zeitmanagement der Berater fanden die Meister durchschnittlich „sehr gut“. Positiv hervorgehoben wurde im mündlichen Feedback das Eingehen der Moderatoren auf die Wünsche der Meister bei der Gestaltung von Kurzpausen. Kritisch angemerkt wurden einzelne Fälle, bei denen Arbeitseinheiten bis nach 21.00 Uhr ausgedehnt wurden.

Der Ablauf und die Gestaltung im Hinblick auf die Zielsetzung der Kompetenzbausteine wurde von den Meistern mit „mehr als zufriedenstellend“ bis „sehr gut“ beurteilt. Besonders positiv wurde wiederum Kompetenzbaustein III bewertet. Kritisch angemerkt wurde im mündlichen Feedback in diesem Zusammenhang häufiger die mangelnde Praxistauglichkeit einzelner Theorien und die aufgrund der schlechten Rahmenbedingungen „mangelnde Umsetzbarkeit von Dingen, die man hier lernt.“

Die Möglichkeiten, sich auszutauschen, wurden von den Teilnehmern durchschnittlich mit „sehr gut“ bewertet. Dies spiegelte sich auch im mündlichen Feedback wider. Dabei betonten die Meister die unterschiedliche Qualität des Austausches während der einzelnen Übungen und während des informellen abendlichen Teils. „Hier lernt man seine Kollegen erst richtig kennen, an der Linie ist sowieso alles nur ein Gehetze.“ Zudem wurde positiv betont, dass die Arbeitsbeziehung durch das vertiefte Kennenlernen während der Kompetenzbausteine deutlich gestärkt wurde und „viele Dinge im Arbeitsalltag dann einfacher zu regeln sind.“ Die negativen Antworten des schriftlichen Feedbacks in Kompetenzbaustein III ergaben sich aus der bereits beschriebenen Durchführung in den Räumlichkeiten der VOLKSWAGEN Coaching GmbH ohne die Möglichkeit zu einer informellen Abendgestaltung.

Der Beitrag der Berater zu einer guten Arbeitsatmosphäre wurde von den Meistern durchschnittlich als „sehr gut“ eingeschätzt. Dazu trug auch die Projektlänge und das Vertrauensverhältnis zwischen Meistern und Beratern bei. 98% der Meister würden die Berater zur Durchführung der Kompetenzbausteine weiter empfehlen. Die gute Arbeitsatmosphäre wurde zudem in den mündlichen Feedbacks der Meister hervorgehoben.

### **3.7.2 Erfahrungen mit den Kompetenzbausteinen aus Beratersicht**

Eine Differenzierung der Erfahrungen ist aufgrund der Unterschiedlichkeit der Kompetenzbausteine notwendig.

#### **3.7.2.1 Erfahrungen mit dem Kompetenzbaustein I**

Da es zum Zeitpunkt des Kompetenzbausteins 1 kein offizielles Zielvereinbarungssystem gab, hatten viele Meister zu Beginn des Bausteins Probleme, sich das vermittelte Basiswissen in der Praxis vorzustellen. Erst durch die aus der Diskussion heraus entstandenen Fragen und durch einen intensiven Austausch untereinander wurde das Bild eines „zukünftigen“ Zielvereinbarungsprozesses (ZVP) im CC Montagen deutlich. Entscheidend für die Akzeptanz des Themas Zielvereinbarung war, wie stark das Thema ZVP Bezug zur alltäglichen Arbeitspraxis der Meister hatte. So wurde z.B. deutlich, dass es bei vielen Zielen Sinn macht, einen ZVP über alle Schichten zu führen, bzw. eine schichtübergreifende Vernetzung sicherzustellen. Beim Thema Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten ging es für die Meister darum, eine Analyse ihrer Tätigkeiten bezüglich nicht genutzter Delegationspotenziale vorzunehmen. Bei der Reflexion dieser Analyse wurde deutlich, dass es bei den Meistern große Unterschiede in der Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten gab. Die Spannbreite reichte von „ich mache alles selbst“ bis hin zu „ich übertrage sehr viele Aufgaben an einzelne Mitarbeiter bzw. an das Team.“ In der Diskussion über die Möglichkeiten, Aufgaben an das Team oder Mitarbeiter zu delegieren kam häufig die Frage auf: „Was ist eigentlich auf der Grundlage von Haftungsrecht und Betriebsvereinbarungen erlaubt und was nicht?“ „Was sind mögliche Konsequenzen, wenn etwas schief läuft?“ Hier wurden einige Punkte in einen offenen Fragenkatalog aufgenommen, um diese mit den entsprechenden Ansprechpartnern z.B. dem Personalwesen, dem Betriebsrat oder auf der Führungsebene zu klären.

#### **3.7.2.2 Erfahrungen mit dem Kompetenzbaustein II**

In diesem Baustein wurde vor allem das Basiswissen der Meister im Themenbereich Kommunikation und Mitarbeitermotivation aufgefrischt und ergänzt. In diesem Zusammenhang fiel auf, dass viele Meister nicht über die theoretischen Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung verfügen. Der Sinn und Zweck solcher Theorien und ihre praktische Relevanz für den Führungsalltag wurden von den Meistern hinterfragt. Die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern machten viele Meister nach eigener Aussage „mit dem gesunden Menschenverstand“ und ihrem „großen Erfahrungsschatz.“ Um eine gute Anschlussfähigkeit und eine Bereitschaft bei den Meistern zu erreichen, sich mit dem Thema Kommunikation und Mitarbeitermotivation auseinander zu setzen, wurden am Anfang jedes Themas praktische Übungen durchgeführt, die die Meister „erleben“ ließen, welche praktische Relevanz sich hinter den jeweiligen Theorien verbirgt. Beim Führen von Mitarbeitergesprächen erkannten die Meister z.B. den Vorteil einer strukturierten und durchdachten Vorgehensweise und einer an das Gespräch anschließenden Reflexion des Kommunikationsverhaltens. Für die Akzeptanz der Maßnahme war es von besonderer Bedeutung, den praktischen Erfahrungen der Meister genügend Raum zu geben und diese wertzuschätzen.



Bei dem Thema Motivation kam eine eher resignative Haltung der Meister zum Ausdruck. So wurde bei der Einführung in die Thematik deutlich, dass viele Meister ihre Möglichkeiten zur Motivation der Mitarbeiter als sehr gering einschätzten. Im Verlauf der Bearbeitung des Themas wurde die anfängliche Skepsis zwar zum Teil abgelegt, es blieb aber immer noch ein Rest an Aussichtslosigkeit aufgrund der wenigen Einflussmöglichkeiten bei Mitarbeitern mit geringer Motivation. Z.B. wurden immer wieder das Fehlen einer individuellen Leistungskomponente hinsichtlich monetärer Anreize oder die aus Sicht der Meister mangelnden Konsequenzen bei Mitarbeitern, die überhaupt nicht arbeiten wollen, diskutiert. In diesem Zusammenhang war es besonders wichtig, das Eskalationsprinzip vorzustellen und anhand konkreter Beispiele zu erproben sowie nichtmonetäre Motivatoren zu erarbeiten.

### 3.7.2.3 Erfahrungen mit dem Kompetenzbaustein III

Obwohl der Kompetenzbaustein III für die MLT's 7-12 aufgrund von Kosteneinsparungen werksintern stattfand, wurde dieser vom größten Teil der Meister als „der Beste“ empfunden. Dies lag daran, dass die Meister zum größten Teil ihre eigenen Praxisfälle aus dem betrieblichen Alltag einbringen konnten. Jeder eingebrachte Fall, der hauptsächlich in Form eines Rollenspiels dargestellt wurde, wurde anschließend vom gesamten MLT reflektiert und der einbringende Meister bekam außerdem ein qualifiziertes Feedback über sein Verhalten. Als hilfreich wurde angesehen, dass in dem Baustein sehr viel mit Videoaufzeichnung und anschließender Auswertung gearbeitet wurde. Aussagen von Meistern, wie „Wann hab ich schon mal die Möglichkeit mich bei der Arbeit selbst zu sehen“ oder „Ich wusste gar nicht, dass ich so ruhig wirke“ waren in der Abschlussrunde des Workshops häufig zu hören.

### 3.7.3 Zielerreichung der Kompetenzbausteine aus Beratersicht

Die Tabelle VI.41 zeigt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.41: Grad der Zielerreichung der Kompetenzbausteine aus Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
<b>Kompetenzbaustein I:</b>	
1. Zielvereinbarung und Zielverfolgung	50%
2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten	50%
<b>Kompetenzbaustein II:</b>	
1. Information und Kommunikation	70%
2. Einsatz und Motivation	50%
<b>Kompetenzbaustein III:</b>	
1. Führungsverhalten allgemein	80%
2. Feedback	90%
3. Mitarbeitergespräche	70%

### **3.7.3.1 Zielerreichung des Kompetenzbausteins I**

#### **1. Zielvereinbarung und Zielverfolgung**

Die Meister haben sich intensiv mit dem Thema Zielvereinbarungen und dessen theoretischem Hintergrund beschäftigt. Zudem haben sie ein Konzept für einen ZVP auf Cost Center Ebene erarbeitet und konkrete Umsetzungsschritte für die eigene Meisterschaft geplant. Sie formulierten Ziele, die sie innerhalb der nächsten 12 Monate in ihrer Meisterschaft erreichen wollten und erprobten in Rollenspielen, diese Ziele in den Teamgesprächen zu kommunizieren. Zudem entwickelten die Meister gemeinsam Ideen für Maßnahmen zur Zielerreichung und zum Controlling. Die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte im Anschluss an die Kompetenzbausteine geschah nicht flächendeckend, da der Prozess nicht einheitlich innerhalb des gesamten Cost Centers verankert werden konnte. So konnte nur ein Teil der Meister die vermittelten Inhalte und die erarbeiteten Konzepte in die Praxis umsetzen. Zudem gab es unter den Meistern zum Thema Führen mit Zielen unterschiedliche Sichtweisen. Meister mit einer starken Mitarbeiterorientierung lehnten das Thema ab. Sie wiesen darauf hin, dass die bedeutsamen Ziele wie Qualität, Kosten und Liefertreue sowieso gesetzt werden und Zielvereinbarungen in diesem Fall eine Pseudobeteiligung der Meister und Mitarbeiter sind. Andere Meister setzten sich gerade in Kombination mit der Teamarbeit für die Umsetzung von Zielvereinbarungen ein.

#### **2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten**

Die Meister haben sich mit der Delegation unterschiedlicher Aufgaben an die Teams aktiv auseinandergesetzt. Dabei schränkte die Fließfertigung mit kurzzyklischen Verrichtungszeiten die konkreten Möglichkeiten zur Delegation stark ein.

### **3.7.3.2 Zielerreichung des Kompetenzbausteins II**

#### **1. Information und Kommunikation**

Die Meister haben sich in diversen Übungen mit der Bedeutung zielgerichteter Kommunikation auseinandergesetzt. Sie haben die wichtigsten Theorien zur Kommunikation aus einer praxis- und anwendungsorientierten Perspektive kennengelernt. Zudem haben die Meister eigene Ansätze erarbeitet, wie Sie die Informations- und Kommunikationsprozesse für ihre Meisterschaft gestalten und optimieren können. Innerhalb unterschiedlicher Kommunikationssituationen haben die Meister ihr eigenes Kommunikationsverhalten reflektieren und sich seine Auswirkungen bewusst machen können. Bei einem Teil der Meister konnte ein Erproben und ein Experimentieren mit unterschiedlichen Kommunikations- und Führungsstilen beobachtet werden. Einem relativ kleinen Teil der Meister war es innerhalb des Settings Kompetenzbaustein nicht möglich, ihr Kommunikationsverhalten kritisch in Frage zu stellen. Das Thema der Informationsbeschaffung konnte aufgrund organisationaler Faktoren, wie Informationspathologien durch politisches- und machtmotiviertes Informationsverhalten, nur bedingt zufriedenstellend gelöst werden.

#### **2. Einsatz und Motivation**

Die Meister haben sich mit den unterschiedlichen Theorien zur Motivation der Mitarbeiter auseinandergesetzt und deren Praxisrelevanz überprüft. Sie haben konkrete motivationsfördernde Anreize und Szenarien für deren Einsatz auf Teamebene erarbeitet.

### 3.7.3.3 Zielerreichung des Kompetenzbausteins III

#### 1. Führungsverhalten allgemein

Die Meister haben durch die Erprobung ihres Verhaltens in Rollenspielen und Feedbackübungen ihr Führungsverhalten selbstkritisch reflektiert. In Gesprächen mit den Beratern wurden Potenziale im Führungsverhalten erarbeitet und eine Weiterentwicklung unterschiedlicher Kompetenzen angeregt. Aufgrund von Übungen und Methoden zum Perspektivwechsel konnten sich die Meister die Auswirkungen des Führungsverhaltens ihrer Mitarbeiter, Vorgesetzten und Dienstleister bewusst machen.

#### 2. Feedback

Die Meister haben sich gegenseitig ein Feedback über das Führungsverhalten gegeben. Durch den Einsatz individueller Feedbackinstrumente, die im Vorfeld der Übungen von den Meistern selbst erarbeitet wurden, war ein differenziertes Feedback möglich. Aufgrund des kollegialen Charakters des Feedbacks waren viele Meister in der Lage, Feedback entgegenzunehmen und damit zu arbeiten.

#### 3. Mitarbeitergespräche

Die Meister haben gelernt, Mitarbeitergesprächen eine Struktur zu geben und sie effektiv durchzuführen, indem sie das Gespräch mit Hilfe von Checklisten professionell vorbereiten und den Mitarbeitern kontrollierbare Ziele (z.B. konkrete Verhaltensänderungen) vorgeben.

### 3.8 Praxisberatung und Coaching vor Ort

In diesem Abschnitt werden die Evaluationsergebnisse der Praxisberatung und des Coachings vor Ort (vgl. Tabelle VI.42) vorgestellt.

Tab. VI.42: Die Maßnahme Praxisberatung und Coaching vor Ort im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	Meister des Cost Centers Montagen
<b>Zielsetzung</b>	individuelle Weiterentwicklung der Führungskompetenz einzelner Meister
<b>Inhalt</b>	Bearbeitung von fachlichen und persönlichen Themenstellungen zur Tätigkeit als Meister
<b>Methode</b>	Dialogische Kommunikation, klientenzentrierte Gesprächsführung, Informationsvermittlung, Diskussion, Übungen, Rollenspiele
<b>zeitliche Struktur</b>	1 bis 6 Einheiten zwischen 60 und 120 Minuten Dauer in einem zwei- bis drei-wöchigen Rhythmus
<b>Ort der Maßnahme</b>	Kommunikationsraum/Besprechungsraum in der Organisation

Insgesamt nahmen 30% der Meister das Angebot zur Praxisberatung an. Die Anzahl der Kontakte pro Meister lag zwischen einem und fünf Gesprächen. Im Durchschnitt wurden drei Beratungsgespräche pro Meister á 60 Minuten geführt. Die Praxisberatung wurde nicht mit quantitativen Methoden evaluiert. Zum Ende des jeweiligen Beratungsprozesses wurden die Zufriedenheit der Meister mit dem Beratungsprozess sowie die Zielerreichung aus Sicht der Meister überprüft. Die Erhebung und Dokumentation der Daten durch die Berater fand un-

einheitlich statt, so dass keine repräsentativen Daten zur Verfügung stehen. Aufgrund der Erfahrungen des Autors kann von einer positiven Bewertung der Methode ausgegangen werden. Positiv wurden vor allem die Entlastungsfunktion („*Endlich werde ich die Sachen mal los*“), die Neutralität des Beraters („*Es ist gut wenn da mal jemand von außen draufschaut*“) und ganz konkrete Hilfestellungen bei der Lösung von Problemen hervorgehoben. Kritisch zu sehen ist, dass es trotz umfangreicher Interventionen und Angebote häufig bei einer Entlastungsfunktion für die Meister blieb. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Anteilen an der eingebrachten Problematik sowie eine tiefergehenden Bearbeitung des Problems gelang nur bei einem geringen Teil der Meister. Gründe hierfür können in der mangelnden Erfahrung von einem Teil der Berater mit dem Einsatz von Beratungs- und Coachingmethoden, in der Tiefenstruktur der Kultur der Organisation oder in der begrenzten Fähigkeit von einem Teil der Meister zur Selbstreflexion liegen.

Einen Sonderfall stellte die Beratung von Meisternachwuchskräften dar. Diese wurden von den Beratern intensiv auf das Auswahlinterview sowie die Meisterentwicklungsklausur (MEK) vorbereitet. Diese Art der Beratung wurde stark nachgefragt und das Feedback der Meisternachwuchskräfte war durchweg sehr positiv. Insgesamt wurden 6 Meisternachwuchskräfte beraten, die das jeweilige Interview oder die MEK bestanden.

### **3.8.1 Erfahrungen aus Beratersicht**

Es fiel relativ schnell auf, dass die Meister bei der Einzelberatung vor Ort auf ein festes, sehr stark strukturiertes Setting angewiesen waren, um sich mit den Themen auseinander zu setzen. Um eine einheitliche Vorgehensweise zu erreichen und gleichzeitig eine klare Struktur zu schaffen, wurde für die Themenbereiche des Fragebogens ein schriftliches Konzept erarbeitet. Mit diesem Konzept hatten alle Berater und Prozessbegleiter die Möglichkeit, eine themenbezogene Einzelfallberatung durchzuführen. Inwieweit darüber hinaus tiefergehende Methoden aus dem Bereich des Coachings oder der Beratung eingesetzt wurden, hing von den jeweiligen Kompetenzen des Beraters und der individuellen Fragestellung ab.

Die Bereitschaft zur Teilnahme der Meister war recht unterschiedlich. Bei der Beratung vor Ort gab es 130 Gespräche über die Laufzeit des gesamten Projekts. Eine Veränderungsmotivation und somit Bereitschaft zu einer Teilnahme zeigten vor allem Meister:

- die noch nicht ernannt waren (Meistervetreter mit einem festem Bereich)
- die unter einer schwierigen Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern, einem ganzen Team oder einem Vorgesetzten litten und davon in ihrem persönlichen Befinden beeinträchtigt waren
- die sich unsicher in ihrer eigenen Führungsrolle fühlten.

Wichtig waren eine klare Struktur und klare Arbeitsaufträge, um das jeweilige Thema zu bearbeiten. Reine Reflexionssettings führten nicht zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der Problematik, da dort häufig Verantwortlichkeiten delegiert und „Schuldige“ gesucht wurden. In diesen Fällen hatten die Gespräche nur eine Entlastungsfunktion.

### 3.8.2 Zielerreichung aus Beratersicht

Die Tabelle VI.43 zeigt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.43: Grad der Zielerreichung der Praxisberatung aus Beratersicht

Ziel	Zielerreichungsgrad
Individuelle Weiterentwicklung der Führungskompetenz einzelner Meister	70%

#### **Ziel: Individuelle Weiterentwicklung der Führungskompetenz einzelner Meister.**

Das Ziel, die individuelle Weiterentwicklung der Führungskompetenz durch Coaching und Einzelberatung zu fördern, ist im Hinblick auf die teilnehmenden Meister realisiert worden. Als negativ ist die geringe Gesamtbeteiligung der Meister an diesem Baustein zu bezeichnen. Ursachen dafür waren:

- eine geringe Veränderungsmotivation, die dadurch entsteht, dass mangelhaftes Führungsverhalten akzeptiert wird und keine Konsequenzen nach sich zieht
- Berührungängste mit der Methode des Coachings
- eine Kultur, die die Auseinandersetzung mit eigenen Schwächen nicht zulässt.

### 3.9 Projektabschluss

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Projektabschluss (vgl. Tab. VI.44) vorgestellt.

Tab. VI.44: Die Maßnahme Projektabschluss im Überblick

<b>Zielgruppe</b>	das gesamte Beratungssystem: Meister, Auftraggeber, Führungskräfte, interne und externe Berater
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergabe der Projektverantwortung an das auftraggebende System</li> <li>• persönliche Verabschiedung der Berater vom Auftraggeber und der Zielgruppe</li> <li>• abschließende Evaluation und Qualitätssicherung des Projektes.</li> </ul>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschiedssequenz der externen Berater in jedem MLT</li> <li>• Auswertungsworkshop mit den internen und externen Beratern</li> <li>• Erstellung eines Projektberichts</li> <li>• Formulierung von zwei Alternativen zur Fortführung des Projektes</li> <li>• Auswertungsgespräch mit dem Auftraggeber</li> <li>• Feedbackgespräche zwischen den jeweiligen Beraterteams (je intern/extern), die die MLT's betreuten</li> <li>• Auswertungsworkshop mit den Beratern mit dem Ziel der Auswertung des Prozesses.</li> </ul>
<b>Methode</b>	Auswertungsworkshop, Feedbackgespräche, Projektbericht
<b>zeitliche Struktur</b>	unterschiedliche Maßnahmen innerhalb eines Drei-Monats-Zeitraums
<b>Ort der Maßnahme</b>	Settings innerhalb des auftraggebenden und auftragnehmenden Systems

### 3.9.1 Mündliches Feedback

Eine quantitative Bewertung des Projektabschlusses wurde nicht vorgenommen. Aufgrund des Wechsels des Auftraggebers an einen ausländischen Standort sowie die Personalverwirbelungen auf Ebene der Meister war es nicht möglich, den Projektabschluss professionell zu evaluieren. Eine weitere Schwierigkeit lag darin, dass es sich nur aus Sicht der externen Berater um einen Projektabschluss handelte, richtigerweise also von der Übergabe der Projektverantwortung an die Organisation und die internen Berater gesprochen werden muss. Aus Meistersicht wurde die Gestaltung des Abschieds der externen Berater positiv bewertet. Hervorgehoben wurde dabei die Gestaltung selbst, zu der die Möglichkeit des Feedbacks an die Berater sowie der eigentliche Abschied bei einem gemeinsamen Essen in der Kantine gehörte. Positiv wurde zudem die Verlässlichkeit der Termineinhaltung, das frühe Ankündigen des Ausstiegs sowie die Transparenz über das weitere Vorgehen nach dem Ausscheiden der externen Berater bewertet.

### 3.9.2 Erfahrungen aus Beratersicht

Der Projektabschluss fiel in eine für die Organisation turbulente Zeit. Zum einen fand ein Produktwechsel statt, der in der Zeit des Übergangs eine Art Ausnahmezustand für die gesamte Organisation bedeutete, da alle Ressourcen und Energien in den Anlauf des neuen Produktes flossen. Zum anderen schied der Auftraggeber und Cost Center-Leiter aus der Organisation aus, um neue Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen.

### 3.9.3 Zielerreichung aus Beratersicht

Die Tabelle VI.45 zeigt die Ergebnisse der Interviews mit den Beratern. Die Berater gaben den Zielerreichungsgrad je Ziel in Prozent (0-100%) an. Der Grad der Zielerreichung in % gibt den Mittelwert der Einschätzungen der 6 befragten Berater wieder.

Tab. VI.45: Grad der Zielerreichung des Projektabschlusses aus Beratersicht

Ziele	Zielerreichungsgrad
1. Abschied von den Meistern und Beendigung des Beratungsverhältnisses.	80%
2. Abschied vom Auftraggeber und den Führungskräften.	40%
3. Übergabe der Projektverantwortung an die internen Berater des CC Montagen.	90%
4. Qualitätssicherung bezogen auf die Arbeit der Berater und Evaluierung des Gesamtprojektes mit der Überprüfung der Zielerreichung.	100%
5. Durchführung eines kollektiven Lernprozesses auf Beraterebene durch die Zusammenfassung und gemeinsame Reflexion der Erfahrungen.	90%

#### **Ziel 1: Abschied von den Meistern und Beendigung des Beratungsverhältnisses.**

Der Abschied von den Meistern fand durch eine wechselseitige Feedbacksequenz zwischen Meistern und Beratern innerhalb der MLT's sowie einem gemeinsamen Essen in der Kantine statt. Aufgrund von Personalverschiebungen konnten nicht alle Meister an den Terminen teilnehmen.

**Ziel 2: Abschied vom Auftraggeber und den Führungskräften.**

Aufgrund des kurzfristigen Wechsels des Auftraggebers an einen ausländischen Standort fanden der Abschied vom Auftraggeber und die Überprüfung der Zielerreichung zum Teil zwischen Tür und Angel statt. Ein ausführliches Feedbackgespräch wurde bereits im Vorfeld des Projektabschlusses geführt. Ein Abschied von den Führungskräften musste aufgrund der Anlaufsituation der neuen Modellgeneration mehrmals abgesagt werden und wurde nur in Ansätzen realisiert.

**Ziel 3: Übergabe der Projektverantwortung an die internen Berater des CC Montagen.**

Die Übergabe der Projektverantwortung geschah bereits deutlich vor dem Projektabschluss in einem kontinuierlichen Prozess. Dazu wurden den internen Beratern sukzessiv die Beratung und Betreuung der MLT's 1-6 und zum Projektabschluss die der MLT's 7-12 übertragen. Die Rolle der internen Berater änderte sich innerhalb des dreijährigen Projektzeitraums deutlich. Handelte es sich am Anfang um eine Hospitation, war die Rolle der internen Berater spätestens nach der Einführung der MLT's 7-12 mit der der externen Berater gleichzusetzen. Dies konnte durch einen starken Know-how Transfer und die intensive Zusammenarbeit zwischen internen und externen Beratern erreicht werden. Die Übergabe der Projektverantwortung an die internen Berater kann so als erfolgreich bezeichnet werden.

**Ziel 4: Qualitätssicherung bezogen auf die Arbeit der Berater und Evaluierung des Gesamtprojektes mit der Überprüfung der Zielerreichung.**

Die Qualitätssicherung ist durch die Evaluation des Projektes mittels einer Fragebogenerhebung und Interviews erfolgt. Zudem wurden ein Projektbericht und Empfehlungen sowie Gestaltungsvorschläge für die Fortführung des Projektes erarbeitet. Die Zielerreichung des Projektes wurde sowohl aus Beratersicht, als auch aus Sicht des Auftraggebers überprüft.

**Ziel 5: Durchführung eines kollektiven Lernprozesses auf Beraterebene durch die Zusammenfassung und gemeinsame Reflexion der Erfahrungen.**

Durch einen Abschlussworkshop der internen und externen Berater sowie eine abschließende Supervisionssitzung der externen Berater konnte ein kollektiver Lernprozess auf Beraterebene initiiert werden. Die Erkenntnisse dieses Prozesses sind in die Darstellung des Projektes, seiner Wirkungen und Nebenwirkungen bereits eingeflossen.

**3.10 Beurteilung der Beratungsleistung der externen Berater durch den Auftraggeber**

Die Erhebung der Kundenzufriedenheit erfolgte über einen Fragebogen, der in einem Gespräch des Projektleiters mit dem Auftraggeber ausgefüllt wurde. Die Ergebnisdarstellung findet je Beratungsphase differenziert in Tabellenform (Tab. VI.46 – VI.51) statt. Fragen, die nicht auf das Projekt bzw. das Vorgehen passten und die vom Auftraggeber nicht beantwortet werden konnten, wurden mit keiner Angabe (k. A.) gekennzeichnet. Die Beurteilung erfolgte mittels einer vorgegebenen vierstufigen Skala, auf der nur 2 Extrempositionen verbal gekennzeichnet wurden („sehr zufrieden“ (++) bis „sehr unzufrieden“ (- -)). Die Abfolge in der Ergebnisdarstellung ermöglicht es die einzelnen Phasen des Beratungsprozesses in ihrem chronologischen Ablauf nachzuvollziehen. Die Zufriedenheit mit der Phase insgesamt wird mit Go (das Projekt kann ohne Korrekturen weitergehen) oder Stop (eine Korrektur der Ziele oder der Vorgehensweise ist notwendig) gekennzeichnet.

Die **Akquisitionsphase** beurteilte der Auftraggeber als zufriedenstellend, die Erreichbarkeit der Berater mit sehr zufriedenstellend. Die Phase des Erstkontakts wurde vom Auftraggeber positiv geschildert, ebenso wie der Ablauf und die Inhalte des Vorgesprächs. Bei der Präsentation des Angebots wurden keine Angaben gemacht, da das Ursprungskonzept in einem Dialog mit dem Auftraggeber entwickelt wurde. Darüber hinaus zeigte sich der Auftraggeber mit dem Kontrakt zufrieden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Bewertung der Akquisitionsphase (vgl. Tab. VI. 46) und die Bewertung der Projektvorbereitung (vgl. Tab. VI. 47) vorgestellt.

Tab. VI.46: Beurteilung der Akquisitionsphase durch den Auftraggeber

<b>Akquisitionsphase</b>	
<b>Erstkontakt</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Erreichbarkeit des Veränderungsmanagements?	++
... Reaktionszeit (Kontaktaufnahme)?	+
... Aufnahme der Anfrage durch den/die BeraterIn?	+
<b>Vorgespräch</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Vorstellung / dem Auftreten der Berater?	+
... Gesprächsführung?	+
... Herausarbeitung der Fragestellung?	+
... Klarheit über die weitere Vorgehensweise?	+
... Transparenz über die Kosten?	+
<b>Angebot/Kontrakt</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Termineinhaltung?	+
... Präsentation des Angebots?	k. A.
... Schriftform des Angebots?	k. A.
... Klarheit über die Beratungsleistung?	+
... Grobkonzept?	+
... Transparenz über die Kostenkalkulation?	+
<b>Zufriedenheit mit Akquisitionsphase insgesamt:</b>	<b>Go!</b>

Tab. VI.47: Beurteilung der Projektvorbereitung durch den Auftraggeber

<b>Projektvorbereitung</b>	
<b>Projektziele</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Unterstützung bei der Zielfindung?	++
... Unterstützung bei der Zielformulierung?	++
... Unterstützung bei der Zieldetaillierung?	++
<b>Projektorganisation</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Unterstützung bei der Implementierung einer geeigneten Projektorganisation?	++
... Transparenz über Rollen und Aufgaben der Projektbeteiligten?	++
... Klarheit über Auswirkungen auf Ressourcen?	++
<b>Projektplanung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/den ...	
... Zeit-/Terminleiste?	++
... Inhalten der einzelnen Projektphasen?	++
<b>Zufriedenheit mit Projektvorbereitung insgesamt:</b>	<b>Go!</b>



Die **Projektvorbereitung** beurteilte der Auftraggeber durchgängig mit sehr zufriedenstellend. Sowohl die gemeinsame Definition der Projektziele, als auch der Aufbau der Projektorganisation und die Projektplanung im Sinne des Interventionsdesigns wurden als sehr zufriedenstellend beurteilt. Insgesamt sah der Auftraggeber keinerlei Verbesserungsbedarf.

In der **Analysephase** wurde die Datensammlung vom Auftraggeber als sehr zufriedenstellend bewertet, während die Durchführung und Präsentation der Diagnose vom ihm als zufriedenstellend bewertet wurde. Der Auftraggeber sah in der Analysephase keinen konkreten Verbesserungsbedarf. Tabelle VI.48 zeigt die Ergebnisse der Bewertung der **Analysephase**.

Tab. VI.48: Beurteilung der Analysephase durch den Auftraggeber

<b>Analysephase</b>	
<b>Datensammlung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Auswahl der Methoden und Instrumente?	++
... Einbeziehung von betroffenen Personen?	++
... Art und Weise des Umgangs mit den Betroffenen?	++
<b>Auswertung / Diagnose</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der ...	
... Aufbereitung und Präsentation?	+
... Aussagequalität der Ergebnisse?	+
<b>Zufriedenheit mit Analysephase insgesamt:</b>	<b>Go!</b>

Die **Konzeptionsphase** wurde vom Auftraggeber als sehr zufriedenstellend bewertet. Die Einbettung des Konzeptes in die Unternehmensstrategie als auch Varianten in der Umsetzungsplanung wurden jedoch nicht bewertet, da sie innerhalb des Projektes keine Berücksichtigung fanden. Der Auftraggeber sah bei der Konzeptionsphase keinen konkreten Verbesserungsbedarf. Tabelle VI.49 zeigt die Ergebnisse der Bewertung der **Konzeptionsphase**.

Tab. VI.49: Beurteilung der Konzeptionsphase durch den Auftraggeber

<b>Konzeptionsphase</b>	
<b>Konzepterstellung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/den ...	
... Einbettung des Konzeptes in die Unternehmensstrategie?	k. A.
... Berücksichtigung der Projektziele?	++
... Anknüpfung an die IST-Analyse?	++
... erarbeiteten Varianten des Konzeptes?	k. A.
... Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl der Konzeptvarianten?	k. A.
<b>Umsetzungsplanung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/den...	
... Machbarkeit (Berücksichtigung Ihrer Rahmenbedingungen)?	++
... erarbeiteten Varianten der Umsetzungsplanung?	k. A.
... Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl der Umsetzungsvarianten?	k. A.
<b>Zufriedenheit mit der Konzeptphase insgesamt:</b>	<b>GO!</b>

Die **Umsetzungsphase** wurde vom Auftraggeber insgesamt als sehr zufriedenstellend bewertet. Der Auftraggeber sah bei der Umsetzungsphase keinen konkreten Verbesserungsbedarf. Die Tabelle VI.50 zeigt die Ergebnisse der Bewertung der **Umsetzungsphase**. Für den **Projektabschluss** liegen keine Ergebnisse vor, da das Gespräch kurz vor dem eigentlichen Abschluss durchgeführt wurde.

Tab. VI.50: Beurteilung der Umsetzungsphase durch den Auftraggeber

<b>Umsetzungsphase</b>	
<b>Begleitung und Beratung während der Umsetzung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/dem ...	
... Förderung der Akzeptanz bei den Betroffenen?	++
... Umgang der Berater mit Widerstand?	++
... Präsenz der Berater vor Ort?	++
... Einbeziehung der direkt und indirekt Betroffenen (Schnittstellen) durch die Berater?	++
<b>Zufriedenheit mit Umsetzungsphase insgesamt:</b>	<b>Go!</b>

Tabelle VI.51 zeigt die Ergebnisse der Bewertung **der Projektberatung insgesamt**. Die Zufriedenheit des Auftraggebers mit der Projektberatung ist insgesamt sehr hoch. Sowohl die Kundenorientierung, als auch das Auftreten und die Leistung der Berater wird als sehr zufriedenstellend beurteilt. Insgesamt konnte aus Sicht des Auftraggebers ein hoher Qualitätsstandard in der Durchführung des Projektes erreicht werden.

Tab. VI.51: Beurteilung der Projektberatung durch den Auftraggeber

<b>Projektberatung</b>	
<b>Kundenorientierung</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/dem ...	
... Transparenz über das Vorgehen der Berater?	++
... Dokumentation?	++
... Information und Abstimmung?	++
... Projektcontrolling	++
... Unterstützung bei der Zielerreichung?	++
... Know how-Transfer (Hilfe zur Selbsthilfe)?	++
<b>Berater</b>	
Wie zufrieden waren Sie mit der/dem ...	
... Erreichbarkeit?	++
... Termineinhaltung?	++
... Flexibilität bei unvorhergesehenen Ereignissen?	++
... Durchsetzungsvermögen/ Verhandlungsgeschick?	++
... sozialen Kompetenz der Berater?	++
... inhaltlichen Kompetenz der Berater?	++
... methodischen Kompetenz der Berater?	++
<b>Zufriedenheit mit der Projektberatung insgesamt:</b>	<b>Go!</b>

## VII Diskussion und Ausblick

*„Auch wenn es Sinn hat zu sagen, der Mensch könne nicht nicht lernen;  
damit er wirklich lernt, muss erst die gedeutete Welt unsicher werden,  
er selbst gezwungen sein, sich nach verlässlicherem Wissen umzusehen.“*  
(Dux, 1990, S. 275)

### Kapitelübersicht

- 1 Die Erhöhung der Führungskompetenz
- 2 Die Realisierung des Rollenwandels
- 3 Die Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes
- 4 Das mittlere Management und die weitere Forschung

## 1 Die Erhöhung der Führungskompetenz

Im Folgenden werden zunächst die quantitativen und im Anschluss die qualitativen Ergebnisse der Untersuchung zur Erhöhung der Führungskompetenz diskutiert.

### 1.1 Diskussion und Gesamtbewertung der quantitativen Untersuchung zum Wirksamkeitsnachweis des Projektes

Die Frage, ob die Erhöhung der Führungskompetenz realisiert werden konnte, ist aufgrund der Ergebnisse der empirischen Studie nur differenziert zu beantworten. Aus Sicht der Unterabteilungsleiter und aus Sicht der Meister selbst ist in der Gesamtschau der empirische Nachweis einer Wirkung der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme nur sehr eingeschränkt erfolgt. Aus Sicht der Mitarbeiter hat sich das Führungsverhalten der Meister hingegen maßgeblich verbessert. Im Folgenden werden die Ergebnisse der drei Perspektiven differenziert diskutiert.

#### 1.1.1 Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeiter

Aufgrund der Einschätzung der Mitarbeiter können die Hypothese 1.1.a, 1.4.a, 1.7.a beibehalten werden. Die Hypothesen 1.2.a, 1.3.a, 1.5.a, 1.6.a müssen verworfen werden. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sprechen dafür, dass die Führungskompetenz der Meister durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt in einzelnen Bereichen signifikant erhöht werden konnte, wobei organisational bedingte Grenzen berücksichtigt werden müssen. Da das Führungsverhalten auf Ebene der Mitarbeiter seine eigentliche Wirkung entfaltet und den Mitarbeitern als direkt Betroffenen die höchste Aussagekraft zugesprochen wird, erhalten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung den höchsten Stellenwert innerhalb der Untersuchung. Insgesamt kann so ein positives Fazit gezogen werden. Analysiert man die Fragen der Kategorie 2 (Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung) inhaltlich, so fällt auf, dass das erhobene Führungsverhalten von äußeren Faktoren und Rahmenbedingungen determiniert wird. Die Realisierung des in Frage 2.1 abgefragten Führungsverhaltens hängt maßgeblich davon ab, in welchem Ausmaß die Teamkoordinatoren freigestellt sind, damit der Meister die Aufgaben überhaupt an die Teams delegieren kann. Zum Zeit-

punkt der zweiten Befragung wurde aus Produktivitätsgründen ein Teil der Teamkoordinatoren fast 100%ig im Arbeitsgang eingesetzt. Dieser Einsatz wurde den Meistern häufig von den Abteilungsleitern oder den Unterabteilungsleitern angeordnet. Die Möglichkeit zur Einflussnahme des Meisters und somit auch der Effekt der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme war dementsprechend gering. Ähnliches gilt für die Frage 2.2. Der Meister kann nur für einen Vertreter sorgen, wenn ihm dieser auch zur Verfügung steht. Dies war von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich. Während des Projektes gab es unterschiedlich starke Bemühungen, für eine ausreichende Zahl an Vertretern zu sorgen. Bis zum Messzeitpunkt  $t_1$  dauerte diese Initiative noch an. Eine spürbare Erhöhung der Versorgung mit Vertretern trat erst nach dem Messzeitpunkt  $t_1$  ein.

Die in Frage 3.1 und 3.2 angesprochene Ausstattung mit neuem Werkzeug und neuen Anlagen findet aufgrund der angespannten Budgetlage nur in Ausnahmefällen statt. Die Frage nach der Förderung von Ideen (3.6) ist gerade in der Phase des Produktauslaufes bzw. vor einem Modellwechsel nur sehr begrenzt möglich, da für die Umsetzung der Ideen Investitionen notwendig sind, die erst wieder bei einem neuen Produktanlauf getätigt werden können. Die in Frage 6.2 angesprochenen Entwicklungsmöglichkeiten sind sehr begrenzt. Diese Frage wurde meist durchgehend negativ beantwortet. In den Feedbackgesprächen mit Meistern und deren Vorgesetzten wurde immer wieder deutlich, dass die Meister aufgrund der Rahmenbedingungen kaum eine Möglichkeit haben, auf dieses Thema Einfluss zu nehmen. Das liegt daran, dass die Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in der Montage sehr gering sind und nur ca. 5% der Mitarbeiter betreffen (z. B. Meisternachwuchskraft, Teamkoordinator). Die in den Fragen 6.3 und 6.4 abgefragten Qualifizierungen und Vorbereitungen auf neue Arbeitsinhalte können nur umgesetzt werden, wenn der Teamkoordinator als Springer bzw. Ersatz zur Verfügung steht. Die organisationalen Rahmenbedingungen ermöglichen dies nur sehr selten. Da die Zuwächse in den Kategorien Einsatz und Motivation (5) und Beurteilung, Förderung und Qualifizierung (6) in der RG relativ gering waren und ähnlich große Unterschiede zudem im Vergleich zwischen RG zum Messzeitpunkt  $t_0$  und KG zu verzeichnen waren, kann für diese beiden Kategorien von keiner signifikanten Erhöhung ausgegangen werden.

Es bleibt unklar, ob sich die Effekte in den Kategorien Einsatz und Motivation (3) und Beurteilung, Förderung und Qualifizierung (6) auf externe Effekte oder auf Effekte der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückführen lassen. Einzelne Interventionen innerhalb des Projektes hatten Auswirkungen auf die noch nicht in das Projekt integrierten Meister in der Form, dass sich einzelne organisationale Rahmenbedingungen änderten (zum Beispiel durch die Einführung eines, das gesamte CC Montagen umfassenden Zielvereinbarungssystems). Bei der Analyse der unterschiedlichen organisationalen Einflussbedingungen außerhalb des Projektes ließen sich keine Veränderungen erkennen. Es wurden kaum Änderungen in den Parametern Arbeitsorganisation, Produktionsbedingungen oder soziale Faktoren außerhalb der Maßnahme in der Zeit der Messung vorgenommen. Andere unspezifischere Einflussfaktoren lassen sich jedoch nicht ausschließen.

### **1.1.2 Diskussion der Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Meister**

Aus Sicht der Meister gab es in dem Bereich Führungsverhalten allgemein (7) eine signifikante Erhöhung. Ferner ist in dem Bereich Information und Kommunikation (4) ein Trend zu erkennen. Aufgrund der Ergebnisse der Kontrollgruppenuntersuchung sind beide Effekte auf die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme zurückzuführen.

Es stellt sich die Frage, warum aus der Perspektive der Meister nur in einer von sieben Kategorien die Führungskompetenz zwischen RG  $t_0$  und RG  $t_1$  erhöht werden konnte. Insgesamt fällt auf, dass sich die Meister schon zum Messzeitpunkt  $t_0$  deutlich positiver eingeschätzt haben als dies ihre Mitarbeiter taten und die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit einem Mittelwert von 1,60 insgesamt sehr positiv ausgefallen sind. Aufgrund der sehr guten Ausgangswerte können statistische „Deckeneffekte“ dazu geführt haben, dass es keine signifikanten Unterschiede im Führungsverhalten vor und nach dem Projekt gibt. Die Erhöhung der Werte der Selbsteinschätzung kann bei einer vorausgesetzten Normalverteilung im Hinblick auf die verwendete Skala nur noch minimal sein. Eine Erhöhung auf einen Wert von z. B. 1,2 wäre kaum möglich. Die internen und externen Berater diskutierten die deutlichen Unterschiede zwischen dem Selbst- und Fremdbild des Führungsverhaltens der Meister. Dabei beobachteten die Berater in den Feedbackgesprächen häufig die Tendenz, dass sich Meister mit einer deutlich negativen Mitarbeitereneinschätzung undifferenziert positiv einschätzten und dass die Selbsteinschätzung relativ stark von der Einschätzung der Berater abwich.

Ein Ziel des Projektes war es, innerhalb der 360-Grad-Analyse eine realistischere und differenziertere Sichtweise des eigenen Führungsverhaltens zu fördern. Von einer Verbesserung der Selbsteinschätzung der Führungskompetenz konnte bei Meistern mit einer undifferenziert positiven Selbsteinschätzung nicht ausgegangen werden. Aufgrund des häufig deutlich negativeren Feedbacks der Mitarbeiter und der Unterabteilungsleiter zum eigenen Führungsverhalten ist von einer sukzessiven Korrektur der Selbsteinschätzung in Richtung der Fremdbewertung zum Befragungszeitpunkt 2 auszugehen. Aufgrund der Erfahrungen der Berater während der Feedbackgespräche wird die Aussagekraft der Selbsteinschätzung besonders zum Messzeitpunkt  $t_0$  bei einzelnen Meistern als relativ gering eingeschätzt. Trotz der kritischen Anmerkungen sind die Einschätzungen der Meister im Hinblick auf die geringe Verbesserung des Führungsverhaltens durch das Projekt ernst zu nehmen. Die Einschätzung der Meister führt dazu, dass die Hypothesen 1.1.b – 1.6.b verworfen werden müssen. Hypothese 1.7.b kann beibehalten werden.

### **1.1.3 Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung der Unterabteilungsleiter**

Aus Sicht der Unterabteilungsleiter hat es eine signifikante Erhöhung der Führungskompetenz der Meister in den Kategorien Einsatz und Motivation (3) sowie Beurteilung, Förderung und Qualifizierung (6) gegeben. Aufgrund der Ergebnisse der Kontrollgruppenuntersuchung konnte nicht zweifelsfrei geklärt werden, ob andere organisationale Einflussfaktoren dieses Ergebnis verursacht haben. Es stellt sich die Frage, warum aus der Perspektive der Unterabteilungsleiter nur in zwei von sieben Kategorien die Führungskompetenz zwischen RG  $t_0$  und RG  $t_1$  erhöht werden konnte. Ähnlich wie bei der Einschätzung der Meister selbst, diskutierten die internen und externen Berater die Qualität der Einschätzung der Führungskompetenz

der Meister aus Sicht der Unterabteilungsleiter. Dabei fiel während der Feedbackgespräche auf, dass viele Unterabteilungsleiter ihre Bewertung nicht anhand von Beispielen aus dem Arbeitsalltag konkretisieren konnten und die Bewertung sehr häufig eher pauschal und undifferenziert war. Die Meister gaben zudem in den Feedbackgesprächen zu bedenken, dass die Unterabteilungsleiter die Meister nur sehr selten vor Ort in direktem Kontakt mit den Mitarbeitern erleben würden und daher ihre Urteilsfähigkeit, was das konkrete Führungsverhalten der Meister vor Ort angeht, nur eingeschränkt vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob alle Unterabteilungsleiter überhaupt eine Möglichkeit hatten, eine Änderung des Führungsverhaltens der Meister wahrzunehmen. Es lässt sich die Frage stellen, warum die Unterabteilungsleiter in den Kategorien (3) und (6) eine positive Veränderung im Führungsverhalten bei den Meistern wahrnahmen. Gerade die Kategorien (3) und (6) zeichnen sich durch eine hohe Einflussnahme organisationaler Rahmenbedingungen und Determinanten aus, die nur zum Teil vom Meister zu beeinflussen sind (vgl. VII.1.1.1). Aufgabe der Unterabteilungsleiter ist es, diese Rahmenbedingungen kontinuierlich zu verbessern. Die positiven Effekte lassen sich dahingehend interpretieren, dass die Unterabteilungsleiter damit ihre eigenen Bemühungen und nicht so sehr die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister beurteilt haben. Trotz der kritischen Anmerkungen sind die Einschätzungen der Unterabteilungsleiter im Hinblick auf die geringe Verbesserung des Führungsverhaltens durch das Projekt ernst zu nehmen. Aufgrund der Einschätzung der Unterabteilungsleiter können die Hypothesen 1.3.a, 1.6.a beibehalten werden. Die Hypothesen 1.1.a, 1.2.a, 1.4.a, 1.5.a 1.7.a müssen verworfen werden.

#### **1.1.4 Beurteilung der methodischen Aspekte der Untersuchung**

Die differenzierte Erfassung des Führungsverhaltens über die 7 Kategorien hat sich bewährt. Von Vorteil wäre ein durchgängiges Kontrollgruppendesign mit Pre- und Postmessung gewesen. Die 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens der Meister zur Hypothesenüberprüfung hat sich insgesamt bewährt. Der Fragebogen hat das Führungsverhalten differenziert abgebildet und eine Veränderungsmessung auf den 7 Kategorien ermöglicht. Die Ausweitung der Befragung auf die Unterabteilungsleiter und Meister wird trotz der aufgezeigten Problematik positiv bewertet. Eine differenzierte Diskussion der unterschiedlichen Perspektiven ist von Vorteil. Aufgrund der aufgezeigten Effekte und Einflüsse kann diskutiert werden, inwieweit der Einschätzung der Mitarbeiter die größte Aussagekraft im Hinblick auf das real gezeigte Führungsverhalten zugesprochen wird. Da die Einschätzung aus der Unterabteilungsleiterperspektive in der Regel nur von einer Person vorgenommen wurde, fallen Beurteilungsverzerrungen durch individuelle Dispositionen und Faktoren besonders ins Gewicht. Sollen die Unterabteilungsleiter zukünftig in eine Bewertung des Führungsverhaltens mit einbezogen werden, wäre eine intensive Schulung ihrer Beurteilungskompetenz zu empfehlen. Auch die Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Meister selbst zu  $t_0$  ist problematisch. Zu diesem Zeitpunkt ist ein Teil der Meister scheinbar nicht in der Lage sich selbst realistisch einzuschätzen. Durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt wird zwar die Fähigkeit zu einer differenzierteren Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens unterstützt, im Hinblick auf die Veränderungsmessung mit zwei Messzeitpunkten war dies aufgrund der verzerrten Einschätzung zu  $t_0$  jedoch nicht von Vorteil. Es ist zu überlegen inwieweit bezüglich der Selbsteinschätzung der Meister eine Veränderungsmessung mit einem Messzeitpunkt

Messzeitpunkt (Posttestmessung) der Pre-Posttestmessung vorzuziehen wäre (vgl. Bortz & Döring, S. 547ff.). Bei der Erfassung der Verbesserung der Führungskompetenz sollten zusätzlich zur 360-Grad-Analyse andere Methoden zum Einsatz kommen. Denkbar ist die Verhaltensmessung innerhalb simulierter Führungssituationen (Rollenspiele) über Video oder durch teilnehmende Beobachtung in realen Führungssituationen. Von Nachteil sind der hohe Aufwand und die hohen Kosten solcher Untersuchungen.

## **1.2 Gesamtbewertung der qualitativen Untersuchung**

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung lassen vermuten, dass die Führungskompetenz der Meister erhöht werden konnte. Aus Sicht der Führungskräfte wie der Meister und der Berater wurden konkrete positive Veränderungen in unterschiedlichen Aspekten des Führungsverhaltens wahrgenommen. Ein differenziertes Fazit zu den drei Perspektiven ist notwendig.

### **1.2.1 Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Führungskräfte**

Insgesamt wird die Wirkungsweise des Projektes aus Sicht der Führungskräfte differenziert beurteilt. Eine Führungskraft sah dabei keinerlei positive Wirkung. Hintergrund könnte eine negative Einstellung zum Projekt sein. 3 Führungskräfte sehen einen positiven Zuwachs in der Führungskompetenz, wobei sich dieser auf spezifische Kategorien bezieht. Grundsätzlich problematisch bei der Einschätzung des Führungsverhaltens sind Verfälschungstendenzen aufgrund von Übertragungsphänomenen. So geben die Einschätzungen nicht nur den realen Kompetenzzuwachs der Meister wieder, sondern lassen gleichzeitig erkennen, wo die Führungskräfte ihre eigenen Schwerpunkte im Projekt und in ihrem Führungsverständnis gelegt haben. „*Jede Beurteilung ist Selbstbiographie*“ (Sprenger, 1995, S. 222). Aufgrund der mehrheitlich positiven Einschätzung kann ein positives Fazit gezogen werden. Von Bedeutung ist die differenzierte Betrachtung der Kategorien.

### **1.2.2 Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Meister**

Auffallend ist, dass die Meister nicht nur Aussagen zur Erhöhung der Führungskompetenz gemacht haben, sondern häufig Antworten gaben, die die Arbeits- und Rahmenbedingungen betreffen. Zudem fällt auf, dass das Projekt und die Erhöhung der Führungskompetenz unterschiedlich und teils widersprüchlich bewertet werden. In der Bewertung findet sich ein meisterspezifischer Schwerpunkt wieder, in dem das Spannungsfeld zwischen der Unternehmensführung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter deutlich wird. Insgesamt überwiegen die positiven Einschätzungen deutlich. Hervorgehoben wurden die Professionalisierung und der Wandel des Führungsverhaltens zu den Themen zielorientiertes und situatives Führen, das gestiegene Selbstbewusstsein, die Integration des Meisters in den gesamten Produktentwicklungsprozess sowie die Bildung eines Netzwerkes zur gegenseitigen Unterstützung.

### **1.2.3 Die Erhöhung der Führungskompetenz der Meister aus Sicht der Berater**

Die Berater geben in unterschiedlichen Bereichen eine Erhöhung der Führungskompetenz oder eine Veränderung des Führungsverhaltens an. Insbesondere wird eine Verbesserung des situativen Führungsstils sowie eine gesteigerte Reflexionsfähigkeit für das eigene Führungsverhalten angegeben. Darüber hinaus haben die Berater einen Anstieg des Selbstwertgefühls und des Selbstbewusstseins sowie eine Verbesserung der Position des Meisters in der Organisation wahrgenommen. Die Berater haben während des Projektverlaufs einen positiven Wandel in der Atmosphäre innerhalb des Projektes und eine Verbesserung der Qualität der Interaktion zwischen den Meistern wahrgenommen.

## **1.3 Diskussion und Gesamtbewertung der qualitativen Untersuchung**

### **1.3.1 Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Untersuchung**

Insgesamt wird aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung davon ausgegangen, dass die Führungskompetenz durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt erhöht werden konnte. Gleichzeitig zeigen die qualitativen und quantitativen Ergebnisse deutlich, wie facettenreich und unterschiedlich die Entwicklung der Führungskompetenz wahrgenommen wird. Die Perspektiven der Mitarbeiter, Meister, Unterabteilungsleiter, Führungskräfte und Berater zeichnen sich durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen aus. Bei einzelnen Facetten und Kategorien werden allerdings über alle Perspektiven und Erhebungsmethoden hinweg Übereinstimmungen deutlich. Das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt hatte Einfluss auf

- die Erhöhung des Selbstvertrauens und des Selbstverständnisses des Meisters als Führungskraft
- die Verbesserung des Informationsflusses zwischen den Hierarchieebenen
- einen differenzierten Zuwachs an Führungskompetenz in unterschiedlichen Kategorien
- den Aufbau eines Meisternetzwerks zur gegenseitigen Unterstützung
- die Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Meistern.

Insgesamt sprechen die qualitativen Ergebnisse sowohl für eine Erhöhung der Führungskompetenz durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt, als auch für eine Verbesserung der organisationalen Bedingungen. Ein Widerspruch zwischen den qualitativen und quantitativen Ergebnissen ist zum Teil auszumachen. So zeigen die qualitativen Ergebnisse in Teilbereichen eine deutlich stärkere Verbesserung des Führungsverhaltens als die der quantitativen Untersuchung. Eine deutliche Verbesserung des Führungsverhaltens ist bei der quantitativen Untersuchung nur bezüglich der Mitarbeiterperspektive festzustellen. Vor dem Hintergrund der beobachteten Phänomene bei der Erhebung der quantitativen Daten aus der Perspektive der Meister und der Unterabteilungsleiter (VII.1.1.4) könnte dies bedeuten, dass sich insgesamt ein positiver Effekt des Projektes eingestellt hat, dieser aber im Hinblick auf die Unterabteilungsleiter und Meister eher durch die qualitative Erhebung nachgewiesen werden konnte. Die qualitativen Ergebnisse lassen vermuten, dass nicht nur das Führungsverhalten verbessert werden konnte, sondern dass die Arbeit als Meister durch das



hinzugewonnene Selbstvertrauen und die gegenseitige Unterstützung insgesamt als weniger belastend erlebt wird. So scheint ein Teil der Meister innerhalb des Projektes Strategien entwickelt zu haben, mit deren Hilfe schwierige bzw. belastende Situationen besser bewältigt werden können.

### 1.3.2 Implikationen für die weitere Forschung zur Führungskompetenz der Meister

Für zukünftige Untersuchungen sollte nicht nur die Erhöhung der Führungskompetenz bzw. die Verbesserung des Führungsverhaltens gemessen werden. Die notwendigen Ressourcen vorausgesetzt, bietet sich ein deutlich erweiterter Fokus auf die unterschiedlichen Wirkrichtungen des Projektes an (vgl. Abb. VII.1). Im Folgenden wird die Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes am Beispiel des mittleren Managements aufgezeigt.

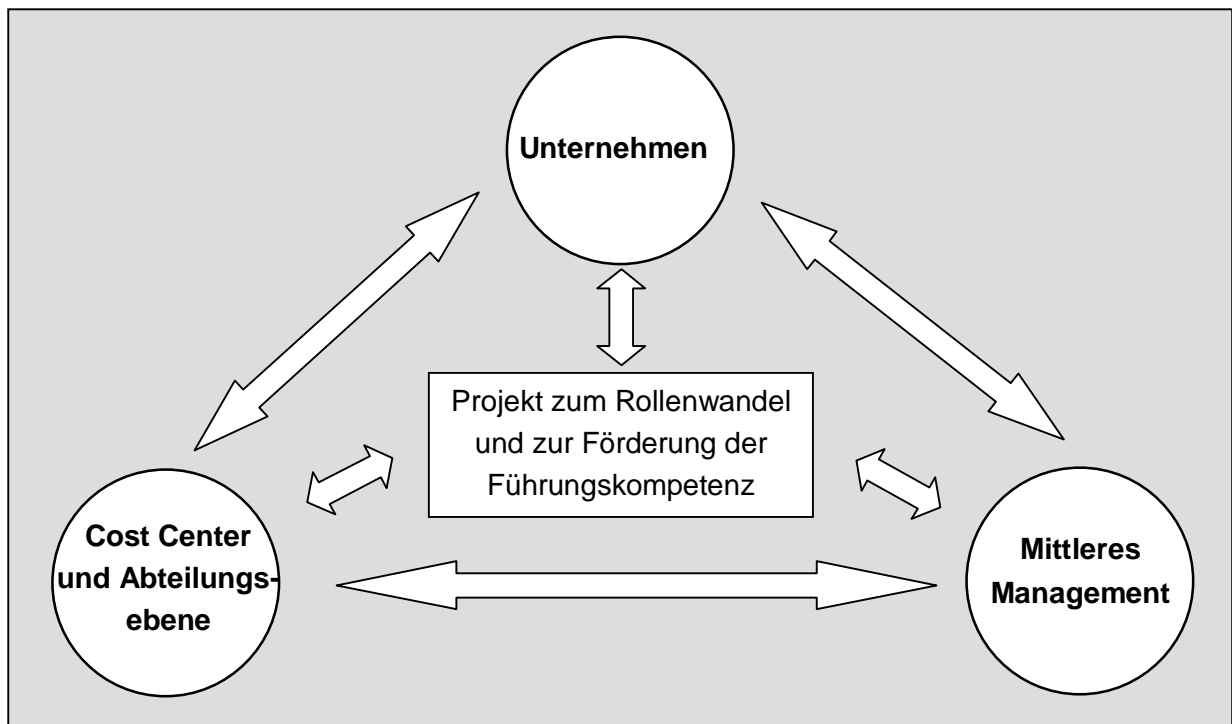


Abb. VII.1: Ausweitung des Bewertungs- und Evaluationsfokus (1)

So könnte z. B. mit Hilfe eines Belastungsindex untersucht werden, inwieweit psychische Belastungen des mittleren Managements durch Projekte, die die Förderung der Führungskompetenz oder den Rollenwandel des mittleren Managements zum Ziel haben, abgebaut werden können. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Belastungsfaktoren relativ unspezifisch im qualitativen Teil der Arbeit erhoben. Es zeigte sich, dass durch das Projekt deutliche Erfolge im Hinblick auf die Entlastung des mittleren Managements erzielt werden konnten. Hier erscheint eine differenzierte Untersuchung angebracht (vgl. Abb. VII.2).

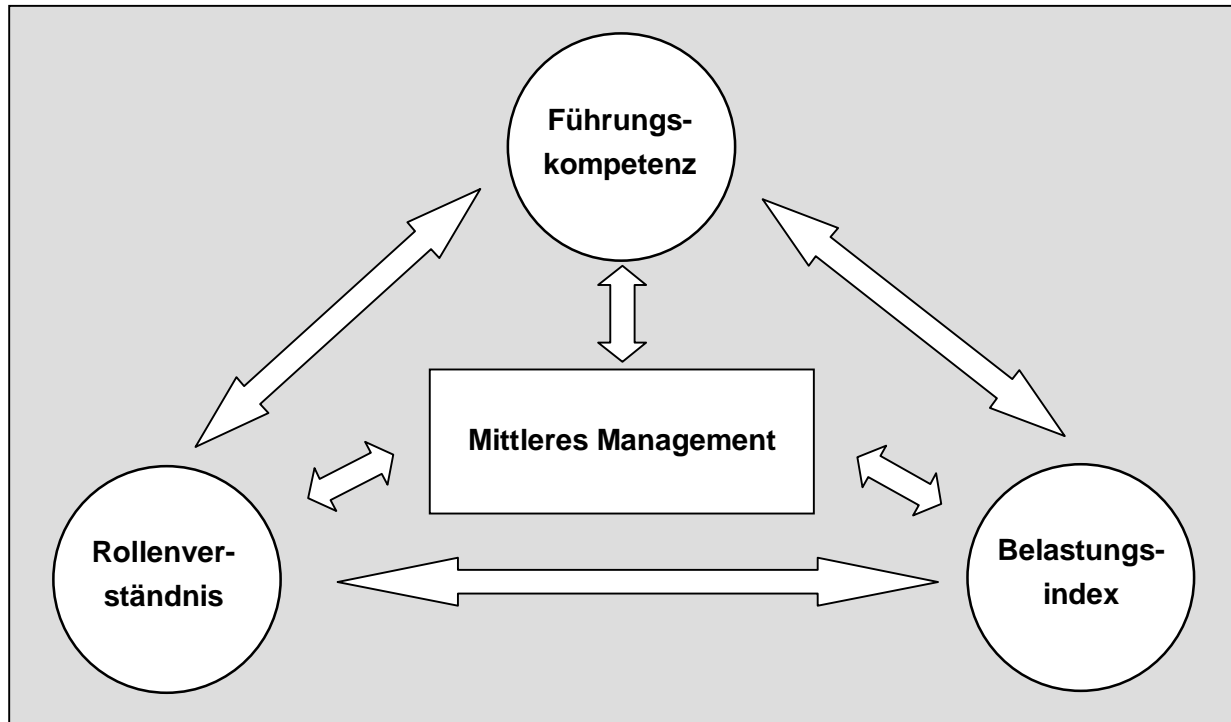


Abb. VII.2: Ausweitung des Bewertungs- und Evaluationsfokus (2)

Von Interesse ist z. B., ob die Faktoren, die zu einer Entlastung führen, gleichzeitig eine Verbesserung des Führungsverhaltens bewirken oder nicht. Ähnlich wie bei der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg 1959 (vgl. II.2.2.4) könnte es sich um unterschiedliche Faktoren handeln. So könnten Entlastungsfaktoren (analog den Hygienefaktoren Herzbergs), wie z. B. die Rollen- und Aufgabenklarheit die psychische Belastung herabsetzen, wohingegen die Kompetenzfaktoren (analog den Motivatoren Herzbergs), wie z. B. ein leistungsabhängiges Entlohnungssystem, hauptsächlich zu einer Verbesserung des Führungsverhaltens beitragen könnten. In nachfolgenden Untersuchungen sollte daher ein besonderes Augenmerk auf Effekte gelegt werden, die die Entlastungsfunktion der einzelnen Maßnahmen und deren Auswirkungen systematisch erfasst. Dazu gehören der regelmäßige Austausch und die Kollegiale Beratung genauso wie die Klarheit über die eigene Führungsrolle und der Aufbau eines Netzwerks. Im Hinblick auf die vorliegenden qualitativen und quantitativen Ergebnisse zur Wirkungsweise des Projektes fällt die Asymmetrie in der Einschätzung durch Meister, Führungskräfte und Mitarbeiter auf. Eine Erweiterung des Betrachtungsfokusses würde, wie oben beschrieben, Informationen über die Hintergründe liefern. Gelingt es aufgrund eines solchen Projektes, die subjektiv erlebte Belastung spürbar abzubauen, ist dies bereits als Erfolg zu verbuchen. Im Projekt konnte beobachtet werden, wie sich mit der Abnahme der subjektiv erlebten Belastung das Arbeits- und Führungsverhalten deutlich verbesserte.

## **2 Die Realisierung des Rollenwandels**

### **2.1 Der Kompetenzzuwachs im Hinblick auf die Rolle des Prozessmanagers**

Die Frage – „Welche Kompetenzen die zur Realisierung der Rolle des Prozessmanagers notwendig sind, können durch das Personal- und Organisationsentwicklungsprojekt entwickelt bzw. gefördert werden?“ – konnte aufgrund der Ergebnisse differenziert beantwortet werden. Die Ergebnisse der Befragung sind insgesamt relativ positiv. In 21 von 33 Bereichen wurde im Messzeitraum eine Erhöhung der Kompetenz festgestellt. Aufgrund der Einschätzung der Führungskräfte sowie der Berater lässt sich gerade bezogen auf die intrapersonelle und die sozial-kommunikative Perspektive von einem positiven Effekt des Projektes auf eine Kompetenzerhöhung ausgehen.

Aufgrund der methodischen Schwächen der Erhebung (vgl. V.3.2.1), der Begrenzung auf eine Außensicht (Perspektive der Führungskräfte und Berater) wie z. B. die fehlende Einbeziehung einer Kontrollgruppe in die Untersuchung, sollten die Ergebnisse jedoch mit Zurückhaltung betrachtet werden.

Aus Sicht der Führungskräfte und Berater ist die Kompetenz in den genannten Bereichen spürbar angestiegen. Die Frage ob die erhöhte Kompetenz in konkrete Handlungen im Arbeitsalltag überführt werden konnte und dementsprechend auch von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Die Ergebnisse der 360-Grad-Analyse sprechen jedoch dafür.

### **2.2 Der Rollenwandel des mittleren Managements in Richtung eines Prozessmanagers**

Die Frage – „Können Elemente der Rolle des Prozessmanagers in die Meisterrolle der Organisation des Cost Centers implementiert werden?“ – kann vor dem Hintergrund der gemachten Ausführungen bejaht werden (vgl. VI.2.2). Es finden sich sowohl im Tätigkeits- und Rollenprofil, wie auch in der Praxis viele Funktionen und Aufgaben des Meisters als Prozessmanager wieder. Die Prozessrichtung Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene ist bisher nur in rudimentären Ansätzen ausgebildet. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Meisterrolle nach wie vor einen stark administrativen und operativen Charakter hat und die strategische Perspektive in klassischen Produktionsbereichen selbst auf Ebene der Führungskräfte nur eingeschränkt vertreten ist. Hier liegt noch ein deutliches Realisierungspotenzial für die Organisation. Bei den anderen Prozessrichtungen gibt es bei einzelnen Feldern deutliche Lücken, wie z. B. der systematischen Feststellung der individuellen Leistung als Grundlage einer leistungsabhängigen Komponente der Entlohnung. Der Wandel der Arbeitsorganisation durch die Teamarbeit, der Fokus auf die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse durch ForMotion sowie der eingeleitete Kulturwandel durch die Implementierung der Konzernleitlinien unterstützten die Entwicklung des Meisters als Prozessmanager gerade in der Zukunft. Eine Festschreibung der einzelnen Aufgaben, die Entwicklung eines klaren Rollenprofils sowie die (noch) stärkere Einbindung der Meister in die Veränderungsprozesse sind vor diesem Hintergrund wünschenswert.

### **3 Die Qualität des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes**

Die Fragestellung 2 – „Kann ein hoher Qualitätsstandard im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung des Organisations- und Personalentwicklungsprojektes realisiert werden?“ – konnte aus Sicht des Auftraggebers, der Zielgruppe sowie der Berater differenziert beantwortet werden.

#### **3.1 Diskussion der Evaluationsergebnisse im Hinblick auf die einzelnen Maßnahmen : Fazit und Gestaltungsempfehlungen**

Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse im Hinblick auf die einzelnen Settings und Maßnahmen differenziert diskutiert. Zudem werden Empfehlungen abgeleitet, inwieweit das Organisations- und Personalentwicklungsprojekt auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse weiterentwickelt werden kann.

##### **3.1.1 Kick-off WS mit den Führungskräften**

Die Beurteilung des Kick-off Workshops durch die Führungskräfte war insgesamt sehr positiv. Von Bedeutung ist, dass mit der Erhebung nicht die Zustimmung der teilnehmenden Führungskräfte zum Gesamtprojekt, sondern nur die Qualität des Workshops aus Teilnehmer-sicht erhoben wurde. Vergleicht man die Ergebnisse der Befragung mit der durchschnittlichen Bewertung aller Workshops, die die Berater des Veränderungsmanagements innerhalb der letzten drei Jahre durchgeführt haben, so sind die Werte im direkten Vergleich überdurchschnittlich positiv. Aufgrund der Beraterkonstellation (ein externer Berater moderierte den Workshop, die anderen externen Moderatoren gaben inhaltliche Inputs) bleibt unklar, auf wen sich das Feedback bezieht. Es ist durchaus möglich, dass es sich um eine Vermischung der Bewertung der reinen Moderationsleistung mit den Interventionen der anderen anwesenden Berater handelt. Die Erarbeitung eines einheitlichen Kompetenzprofils und eines einheitlichen Verständnisses bezüglich der Führungsaufgaben des Meisters, der Zielsetzung des Projektes sowie der Vorgehensweise war notwendig. Ein eintägiges Workshopsetting ist dafür aufgrund der zeitlichen Begrenztheit nur bedingt zu empfehlen. Da die Ziele innerhalb des eintägigen Workshopsettings nur zum Teil erreicht werden konnten, wäre eine vertiefte Auseinandersetzung der Führungskräfte mit der Thematik erforderlich gewesen. Die Bereitschaft des Führungsteams, weitere Zeit in den Prozess zu investieren, war jedoch beschränkt.

Ein von den Führungskräften selbstständig entwickeltes Führungsleitbild hätte die Identifikation der Führungskräfte mit dem Gesamtprozess gefördert und wäre eine wichtige Basis für den weiteren Prozess gewesen. Dies konnte innerhalb des eintägigen WS-Settings aufgrund einer eher konkurrenz- und durchsetzungsorientierten Kommunikationskultur und den stark differierenden Auffassungen von einem adäquaten Führungsverhalten der Meister (autoritär, anweisend, aufgabenorientiert vs. demokratisch, delegierend, beziehungsorientiert) nicht erreicht werden. Aufgrund der inhaltlichen Argumente und seiner hierarchischen Stellung, setzte sich der Auftraggeber mit seiner Sichtweise durch. Im weiteren Prozess wurden die vom Auftraggeber formulierten Führungsgrundsätze (Abb.IV.2) verwendet.

Ergänzt wurden diese durch den von den Beratern zusammengestellten und mit den Führungskräften abgestimmten Aufgabenkatalog des Führungsverhaltens und das vom Autor erarbeitete Kompetenzprofil, das auch in der 360-Grad-Analyse zum Tragen kam (vgl. IV.3.6). Im Nachhinein wäre eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzprofil des Meisters wünschenswert gewesen. Die Delegation dieser Aufgabe von den Führungskräften an die Berater hat im Beratungsprozess dazu geführt, dass die Identifikation und das Commitment mit den einzelnen Elementen des Projektes im Führungsteam heterogen waren. Dabei ist es für die erfolgreiche Gestaltung des Prozesses von großer Bedeutung, dass alle Führungskräfte hinter der Zielsetzung und der Ausgestaltung des Projektes stehen.

Die Abfrage der Zustimmung oder Ablehnung zum Projekt in Form eines mündlichen Blitzlichts ist nicht ausreichend. Aufgrund des Hierarchieunterschieds und der Führungskultur ist davon auszugehen, dass eine Bewertung des geplanten Projektes in einem anderen Setting (z. B. einer anonymen Befragung) deutlich kritischer ausgefallen wäre. Das Interaktions- und Kommunikationsverhalten im Führungsteam hätte auf dieser Ebene einen längeren Teamentwicklungsprozess indiziert. Aufgrund der Erfahrungen kann ein längerer Prozess zur Klärung der oben genannten Aspekte empfohlen werden. Es wäre sinnvoll, im Vorfeld des eigentlichen Projektstarts mit den betrieblichen Vorgesetzten ein Forum auf oberer Führungskräfteebene einzurichten, in dessen Rahmen in einem mittelfristigen Prozess das Führungsverständnis geklärt, das Programm konzipiert, einzelne Maßnahmen exemplarisch durchgeführt und strittige Punkte behandelt werden. Im konkreten Fall wäre z. B. die Erarbeitung einer differenzierteren Sichtweise der Personalführung und des Führungsstils wünschenswert gewesen (z. B. situative Führungsansätze in Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters oder des Teams; Passung zwischen Führungsstil und Arbeitsorganisationsform). Die Dauer eines solchen Prozesses hängt ab vom Reifegrad des Führungsteams, der Klarheit eines bereits vorhandenen Rollen- und Aufgabenprofils der betrieblichen Vorgesetzten und der organisationalen Rahmenbedingungen. Von großem Vorteil wäre der Vorbildcharakter eines Führungsforums auf Leitungsebene. Eine Implementierung top-down in Kaskadenform mit einem 6-monatigen Abstand wäre sinnvoll, wenn eine homogene Gruppenzusammensetzung im Hinblick auf die Hierarchiestufe angestrebt wird.

### **3.1.2 Informationsveranstaltung**

Aus Sicht der Berater hat sich die frühzeitige und breite Information der Meister und der Unterabteilungsleiter über das Programm bewährt. Wünschenswert wäre bereits zu solch einem frühen Termin ein offenerer Dialog und Diskurs über Zielsetzung und Vorgehensweise mit der Zielgruppe gewesen. Dies ließ aufgrund des Hierarchieunterschieds und der herrschenden Kommunikationskultur zu diesem Zeitpunkt nicht realisieren. In der Informationsveranstaltung übernahm der Auftraggeber die notwendige Funktion des Machtpromotors und die Unterstützungsfunktion für den Gesamtprozess. Die grundlegenden Informationen konnten vermittelt werden. Nachteil des Settings Informationsveranstaltung ist die Rollenzuschreibung der Meister als Betroffene. Wünschenswert wäre daher die Beteiligung von Meistern in der Konzeptionsphase und während des Kick-off WS's mit den Führungskräften gewesen. Innerhalb der untersuchten Organisation war es wichtig, von Beraterseite sowohl stark struk-

turierende Vorgaben bezüglich Zielsetzung, Aufgabenstellung und Settings zu machen, als auch inhaltliche Beiträge als Grundlage für eine weitere Auseinandersetzung der Führungskräfte und Meister mit ihrer Führungsrolle zu liefern. Geschah dies nicht, waren Überforderungsreaktionen zu beobachten. Ein durch das Kundensystem getragener Konzeptionsprozess mit einer reinen Moderationsfunktion der Berater erschien nicht indiziert.

### **3.1.3 Kick-off Workshops mit den Meistern**

Den Prozess mit einer 2-tägigen Workshopsequenz zu beginnen, hat sich bewährt. Im Vergleich mit anderen Projekten, die eine ähnliche Zielstellung verfolgten, in denen aber aus Zeit- und Kostengründen auf einen Kick-off Workshop verzichtet wurde, sind mehrere Vorteile auszumachen. Der Teamentwicklungsprozess, der Beziehungsaufbau der Teilnehmer untereinander sowie der mit den Beratern ist in einem 2-tägigen Workshop-Setting sehr intensiv. Das notwendige Commitment mit den Zielen und der Vorgehensweise im Projekt sowie eine Vertrauensbasis kann nur sehr begrenzt innerhalb von drei bis vier Stunden aufgebaut werden. In anderen Projekten ohne Kick-off Workshops beobachteten die Berater, dass im Hinblick auf die Zusammenarbeit und die Klärung der Zielstellung *„jedes Mal wieder von vorne angefangen werden musste“*. Durch das Workshop-Setting wird die Offenheit der Teilnehmer, sich intensiv mit dem Thema und dem Projekt auseinanderzusetzen, deutlich erhöht. Was die Auswahl und die Vermittlung der Themen angeht, ist darauf zu achten, dass die Meister in der Anfangsphase nicht überfordert werden. Übungen mit Beurteilungscharakter (wie z. B. Rollenspiele mit kollegialen Feedbacksequenzen) sollten in dieser frühen Phase, wenn überhaupt, nur sehr behutsam eingeführt werden. Dies gilt auch für die Methode der Kollegialen Beratung. Theoretische Inputs sind eher kurz zu halten. Für die Zielgruppe haben sich innerhalb der Kick-Off Workshops vor allem erlebnisorientierte Methoden sowie die Diskussion konkreter Führungsfälle bewährt. Eine Einheit sollte dabei nicht länger als 90 Minuten dauern und von Sequenzen mit körperlicher Bewegung (z. B. Gruppenspiele und Spiele zur Teambildung) aufgelockert sein. Bei der Erarbeitung und Diskussion der Führungsgrundsätze sowie des Rollen- und Kompetenzprofils ist es positiv, wenn dies in Anwesenheit des Auftraggebers bzw. von Führungskräften geschieht. Ist dies nicht der Fall, kommen die Berater schnell in Zugzwang, das proklamierte Führungsverständnis der Führungskräfte stellvertretend einzufordern. Eine direkte und intensive Diskussion mit den Führungskräften wäre an dieser Stelle notwendig. Die Anwesenheit des Auftraggebers und Promoters des Projektes sowie des Betriebsrates zum Abschluss der Kick-Off Workshops hat sich bewährt, da in diesem Setting viele Fragen, aber auch Sorgen, die mit dem Projekt verbunden waren, aufgearbeitet werden konnten.

### **3.1.4 Meisterlernteams**

Die Einrichtung von Meisterlernteams (innerhalb der Organisation werden sie inzwischen als Meister- oder Führungsforen bezeichnet) hat sich bewährt. Die Meisterlernteams eignen sich vor allem dazu, den abteilungsübergreifenden Informationsaustausch zu stärken, kollegiale Lernprozesse zu initiieren und ein durch persönliche Interaktionen geprägtes Netzwerk zu etablieren. Je nach Themenschwerpunkt kann solch ein Setting z. B. zur Förderung der Führungskompetenz oder zur Umsetzung einer Strategie genutzt werden.

Eine grundsätzliche Entscheidung ist, ob man die Lernteams bezüglich der Zusammensetzung der Teilnehmer homogen oder heterogen gestaltet. So ist es durchaus denkbar, aus Meistern und Unterabteilungsleitern zusammengesetzte Foren zu implementieren. Aufgrund der vorliegenden Zielsetzung war eine homogene Zusammensetzung sinnvoll. Ein denkbares Idealmodell wäre es, einzelne homogene Lernteams auf allen Führungsebenen zu implementieren und deren Teilnehmer themenspezifisch bzw. zu einzelnen Sequenzen zusammenkommen und deren Inhalte und Themen miteinander korrespondieren zu lassen. Eine weitere Frage ist es, ob die Teams aus einer Abteilung oder aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengesetzt werden sollten. Im vorliegenden Fall wurden die Meisterlernteams mit Meistern aus möglichst verschiedenen Abteilungen besetzt. Dies hatte vor allem organisatorische Gründe, da nicht alle Meister zur gleichen Zeit aus einer Abteilung zur Teilnahme an den Meisterlernteams abgezogen werden konnten. Der Vorteil an durchmischten Teams ist, dass Reflexions- und Lernprozesse nicht von den realen Arbeitsbeziehungen beeinflusst werden und Probleme, Schwierigkeiten und kritische Situationen relativ offen und ohne negative Konsequenzen für den Arbeitsalltag sowie auf die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten eingebracht werden können. Zudem scheint sich schneller eine Vertrauensbasis aufzubauen, um schwierige Situationen z. B. in Settings wie der Kollegialen Beratung zu bearbeiten. Der Nachteil ist, dass die realen Arbeitsbeziehungen nicht geklärt werden und dass häufig Personen fehlen, um praktische Themen bearbeiten und Entscheidungen treffen zu können.

### **3.1.5 Sonderthemen**

Die Bearbeitung von Schwerpunktthemen betreffend kann ein positives Fazit gezogen werden. Die Vorgehensweise eignet sich besonders dann, wenn

- alle Meister sich mit einer Themenstellung intensiv auseinandersetzen sollen
- ein Willensbildungsprozess unter allen Meistern stattfinden soll
- die Meister für ein Thema wirklich Verantwortung übertragen bekommen und es auch einen realen Handlungsspielraum gibt.

Die Aufgabe, Zielsetzung, Rahmenbedingungen und Projektschritte sollten im Vorfeld gemeinsam durch die Cost Center-Leitung, Meisterlernteamsprecher und Berater konzipiert werden. Der direkte Dialog zwischen PPL's, FAL's und Meistern hat sich bewährt und kann intensiviert bzw. auf eine breitere Basis gestellt werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass der Dialog nicht nur durch Stellvertreter geführt wird. Wo die Meister Orientierung benötigen, sollte diese in Form eines Top-Down Prozesses ausgehend von der Cost Center-Leitung im Vorfeld oder parallel stattfinden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Berater diese Funktion inhaltlich übernehmen und damit die Führung überregulieren bzw. ihrer Rolle im Prozess nicht mehr gerecht werden. Ein positiver Effekt der Bearbeitung der Sonderthemen war der hierarchie- und abteilungsübergreifende Charakter, der dazu beitrug, die unterschiedlichsten Ebenen der Organisation miteinander zu vernetzen. Die Überarbeitung der Meisterrolle war wichtig, da sich ein Teil der Meister bis zu diesem Zeitpunkt in nicht ausreichendem Maße mit ihrer Rolle auseinandergesetzt hatten. Das neue Aufgaben- und Rollenprofil berücksichtigte dabei die zukünftigen Anforderungen die die Organisation an ihre Mitglieder stellt.

### **3.1.6 360-Grad-Anlyse des Führungsverhaltens**

Die 360-Grad-Anlyse des Führungsverhaltens eignet sich gut als Grundlage für die Erhebung des individuellen und kollektiven Personalentwicklungsbedarfs sowie zur Konzeption diverser Maßnahmen auf organisationaler Ebene. Ein kontinuierlicher Einsatz des Instruments z. B. in jährlichem Rhythmus als Grundlage für ein Personalentwicklungsgespräch ist zu empfehlen. Innerhalb des Projektes bildete die 360-Grad-Analyse eine verlässliche Basis für die Einzelberatung und das Coaching vor Ort sowie die Konzeption der Kompetenzbausteine. Die dreiphasigen Feedbackgespräche führen allein schon zu einer vertieften Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten. Zur Potenzialdiagnose oder Beurteilung des Führungsverhaltens im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen eignet sich das Instrument nicht. Grundsätzlich ist eine Einbettung der 360-Grad-Analyse in ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept sinnvoll. Eine gemeinsame Erarbeitung der Beurteilungskriterien mit Führungskräften und den zu beurteilenden betrieblichen Vorgesetzten erhöht maßgeblich die Akzeptanz des Instruments. Die Ergebnisse sollten für eine kontinuierliche Förderung und Qualifizierung der Meister genutzt werden. Eine freiwillige Teilnahme der Meister ist aus Sicht der Berater indiziert. Grenzen hat die Methode bei Meistern, die über eine sehr eingeschränkte Introspektionsfähigkeit verfügen, bzw. aufgrund von externem Feedback keine Veränderungsmotivation entwickeln. Eine Schulung der Beurteiler ist aufgrund der gemachten Erfahrungen sinnvoll (vgl. VII.1.1.3).

### **3.1.7 Kompetenzbausteine**

Die Motivation der Meister, sich mit einem bestimmten Thema auseinander zu setzen, nahm mit dem Grad des „Praxisbezugs“ und der „Praxistauglichkeit“ zu. Für die Zielgruppe ist es sinnvoll, einen Praxistransfer sicherzustellen und Settings zu implementieren, in denen konkrete Umsetzungsszenarios entwickelt werden. Gerade wenn es um Themen geht, bei denen Meister den Eindruck von „mehr Arbeit“ oder „besserer Messbarkeit/Kontrolle“ haben, (wie z.B. bei dem Thema Zielvereinbarungssystem) ist viel Überzeugungsarbeit durch die Auftraggeber und Führungskräfte zu leisten. Der Sinn und Nutzen einzelner Themen sowie die Umsetzung auf Arbeitsebene stehen bei den Meistern an erster Stelle. Um bei den Meistern zu Themen wie Kommunikation und Motivation eine Anschlussfähigkeit des Angebots zu gewährleisten, ist es hilfreich, wenn die theoretischen Inhalte sehr praxisnah und erlebnisorientiert vermittelt werden. Moderierte Kleingruppenarbeit ist der Arbeit im Plenum vorzuziehen, da so ein intensiverer Lernprozess gewährleistet werden kann. Wichtig ist der Erfahrungsaustausch der Meister untereinander. Kollegiale Lernformen stoßen auf eine hohe Akzeptanz. Um die Meister in der Entwicklung ihrer Führungskompetenz und ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen, ist es notwendig, einen passenden Rahmen zu gestalten. Dazu gehören ein vertrautes Umfeld (Kollegen, persönlich bekannte Berater), ein Setting, das es den Meistern ermöglicht, sich erlebnisorientiert und aktivierend mit Themen aus dem Führungsalltag auseinander zu setzen sowie ein starker Praxisbezug. Der Eindruck der Berater bei den Kompetenzbausteinen war, dass sich die Meister deutlich stärker auf die Themen einließen und aufgrund des größeren Zeitrahmens von der intensiveren Beschäftigung mit einzelnen Themen deutlich profitierten. Die zweitägige Dauer ermöglichte zudem einen Wechsel der unterschiedlichen Lernsettings und Lernformen. So war neben der Vermittlung theoretischen Wissens genügend Zeit vorhanden, dieses in Übungen auszuprobieren und zu



reflektieren. Dienten die Meisterlernetams eher der Reflexion des Arbeitsalltags und der Explizierung impliziten Wissens, stand bei den Kompetenzbausteinen der Wissenserwerb durch ganzheitliches Lernen im Vordergrund. Dadurch, dass grundsätzlich mehrere Lernteams parallel an einem Seminarort an den Kompetenzbausteinen teilnahmen, wurde zudem der informelle Austausch durch die gemeinsam verbrachten Abende gestärkt.

### **3.1.8 Praxisberatung und Coaching vor Ort**

Eine höhere Motivation zur Veränderung des Führungsverhaltens kann bei den Meistern durch eine klarere Einbindung des nächsthöheren Vorgesetzten erreicht werden. Personalentwicklungsgespräche finden auf der Ebene der Meister bisher meistens nur sporadisch statt. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche z. B. einmal im Jahr sollten implementiert werden. Notwendig dazu ist ein klares Konzept für die Inhalte und der Vorgehensweise, eine Qualifizierung der Unterabteilungsleiter und das Controlling der Umsetzung. Aufbauend auf dieser Maßnahme ließe sich dann eine bedarfsgerechte Beratung der Meister einführen. Von besonderer Bedeutung ist zum einen die Freiwilligkeit der Teilnahme und zum anderen das Einlassen auf den Prozess. Dazu ist es notwendig, die klassischen Phasen und Methoden des Coachings anzuwenden. Ein Dreiecksvertrag zwischen Coach, dem zu coachenden Meister und seinem Vorgesetzten ist zur Transparenz von Zielen, Inhalten und Vorgehensweise sowie im Hinblick auf eine Selbstverpflichtung sinnvoll.

### **3.1.9 Projektabschluss: Fazit und Gestaltungsempfehlungen**

Die professionelle Gestaltung des Abschlusses fiel aufgrund der Rahmenbedingungen schwer. Von besonderer Bedeutung war zudem, dass es sich nur aus externer Beratersicht um einen Abschluss handelte, da das Projekt intern weiter lief bzw. bis zum heutigen Zeitpunkt andauert. Daher war ein behutsames Abschiednehmen indiziert, ohne das Projektende einzuleiten. Durch die enge Zusammenarbeit und den Know-how Transfer war die Übergabe der Projektverantwortung an die internen Berater problemlos möglich. Die beschriebenen schwierigen Rahmenbedingungen und Auflösetendenzen sind hingegen klassisch für ein Projektende (vgl. Geißler, 2000a) und somit nicht verwunderlich. Aus Beratersicht stellt sich bei diesem langfristig angelegten Projekt die Frage nach dem Zeitpunkt für den richtigen Ausstieg. Dabei hat die Projektstruktur und die Aufteilung des Projektes in unterschiedliche Phasen geholfen. Aufgrund der sehr langen Laufzeit von inzwischen fast fünf Jahren kann davon ausgegangen werden, dass aus dem Projekt ein stabiler interner Prozess mit wiederum eigenen Spielregeln und Verlaufsmustern geworden ist.

## **3.2 Bewertung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes durch den Auftraggeber: Fazit und Gestaltungsempfehlungen**

Die Qualität des Projektes aus Sicht des Auftraggebers kann aufgrund der Ergebnisse der Befragung als sehr hoch eingeschätzt werden. In der Akquisitionsphase zeigt sich aus Sicht des Auftraggebers noch am ehesten ein Verbesserungspotenzial. Da der Fokus vor allem auf die Qualität der einzelnen Maßnahmen und Settings des Projektes sowie auf die Professionalität des Beraterverhalten gelegt wurde, kann dieser Aspekt bei der vorliegenden Arbeit vernachlässigt werden. In der Gesamtschau der Evaluationsergebnisse fällt auf, dass das Feedback des Auftraggebers sowie der Zielgruppe deutlich positiver ausfällt, als das der Be-

rater. Neben der jeweiligen Perspektive kann dies auch an den unterschiedlichen Schwerpunkten in der Bewertung der einzelnen Settings und Maßnahmen sowie des Gesamtprojektes liegen.

### **3.3 Abschließende Bewertung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes**

Die abschließende Bewertung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes besteht in der Ableitung von Erfolgsfaktoren für die Konzeption und Umsetzung des Projektes sowie in einer zusammenfassenden Darstellung des Ausmaßes der Zielerreichung und der Qualität des Projektes.

#### **3.3.1 Die Erfolgsfaktoren des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes**

Die Erfolgsfaktoren bilden das Gegengewicht zu der kritischen Analyse der einzelnen Maßnahmen und Settings und sind zugleich als implizite Gestaltungsempfehlungen zu verstehen.

Die Erfolgsfaktoren für das Projekt gestalteten sich aus Beratersicht folgendermaßen:

- Die Kontinuität und Verlässlichkeit des Prozesses war durch die Führung gewährleistet (Promotor- und Controllingfunktion des CC-Leiters).
- Das Beraterteam mit internen und externen Beratern zu besetzen hat sich bewährt. Durch die internen Prozessbegleiter wurde auf die Innenperspektive des Kundensystems fokussiert und somit ein starker Praxisbezug hergestellt. Diese Fokussierung ermöglichte in Verbindung mit der Außensicht des Veränderungsmanagements eine kundenorientierte Vorgehensweise.
- Die Meisterlernteams wurden als Institution wahrgenommen und vom Großteil der beteiligten Führungskräfte und betrieblichen Vorgesetzten akzeptiert. Damit wurden sie zum festen Bestandteil der lernenden Organisation des CC Montagen.
- Die feste Besetzung der Meisterlernteams führte zu einem Gemeinschaftsgefühl und bildete die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. So konnte an persönlichen Themen erfolgreich gearbeitet werden.
- Die Bearbeitung praxisnaher Themen sowie die Möglichkeit der Meister aktuelle Themen einzubringen, sicherte die Akzeptanz des Projektes.

#### **3.3.2 Einschätzung des Ausmaßes der Zielerreichung des Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes**

Eine Zusammenfassung und abschließende Bewertung der Qualität des Projektes erscheint aufgrund seiner Komplexität und der unterschiedlichen Perspektiven der Beurteiler schwierig. Im Folgenden wird versucht das Ausmaß der Zielerreichung und die Qualität des Projektes zusammenfassend zu beurteilen. Dies soll die differenzierte Bewertung der einzelnen Maßnahmen und Settings ergänzen. Eine differenzierte Beurteilung (vgl. VII.3.1) ist vor dem Hintergrund der Komplexität der Fragestellung und der des Projektes nach wie vor angebracht.

**Auf der Ebene der Organisation sollte zum Abschluss des Projektes Folgendes erreicht worden sein:**

*Die Führungskräfte und betrieblichen Vorgesetzten des Cost Centers Montagen sollen ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt haben und praktizieren.*

Es hat auf allen Führungsebenen eine intensive Auseinandersetzung zum Thema gemeinsames Führungsverständnis gegeben. Auf der Ebene der Abteilungsleiter hat eine Annäherung an ein gemeinsames Führungsverständnis stattgefunden. Die Meister haben aufgrund der Auseinandersetzung mit ihrer Rolle und Tätigkeit ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt. Die konkrete Ausgestaltung des Führungsverständnisses ist weiterhin abhängig von den organisationalen Rahmenbedingungen, individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten jedes Einzelnen.

*Die Arbeitsbeziehungen zwischen den bestehenden Führungsebenen sollen geklärt sein. Die Qualität der Zusammenarbeit soll verbessert worden sein.*

Eine Klärung der Arbeitsbeziehung zwischen Meister- und Unterabteilungsleiterebene ist erfolgt. Die zu Beginn unklare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Produktionsprozessleiter und Fertigungsabschnittsleiter wurde im Projektverlauf geklärt. Die Qualität der Zusammenarbeit der Führungsebenen Meister – Abteilungsleiter – CC-Leiter konnte durch eine regelmäßige Kommunikation verbessert werden. Die Arbeitsbeziehung zwischen Meistern und Unterabteilungsleitern auf individueller Ebene konnte aufgrund der zum Teil jahrelang gewachsenen Interaktionsformen nur zum Teil beeinflusst werden. Eine stärkere Fokussierung auf die realen Arbeitsbeziehungen entlang der vorhandenen Strukturen wäre hier wünschenswert.

*Die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Führungsebene Meister sollen geklärt sein. Die Qualität der Zusammenarbeit soll verbessert worden sein.*

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Meistern unterschiedlicher Bereiche konnte deutlich verbessert werden. Kritische Arbeitsbeziehungen konnten während des Projektverlaufs geklärt werden. Dies zeigt sich in einem gewachsenen Verständnis für die unterschiedlichen Belange der Meister aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen z.B. Produktion vs. Instandhaltung.

*Die Meister im CC Montagen sollen ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufgebaut haben in dem sie sich gegenseitig unterstützen und lernen.*

Die Meister haben während des Projektverlaufs ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufgebaut. Dies wurde an einer zunehmenden Bereitschaft Hilfe und Unterstützung zu geben und Hilfe anzunehmen deutlich. Die Meister versorgten sich selbstorganisiert über Bereichsgrenzen hinweg mit wichtigen Informationen. Der kurze Dienstweg zur unbürokratischen Lösung bereichsübergreifender Probleme und damit die Selbststeuerungsfähigkeit und das Selbstverständnis der Meister als Führungskraft wurden gestärkt.

**Auf der Ebene der Meister sollte zum Abschluss des Projektes Folgendes erreicht worden sein:**

*Die Meister sollen ihr Führungsverhaltens professioneller und bewusster gestalten.*

Durch die intensive Auseinandersetzung mit der Führungsrolle und durch die kontinuierliche Bearbeitung von Führungsthemen hat eine Professionalisierung stattgefunden. Grenzen der Professionalisierung ergeben sich aus der Struktur der Persönlichkeit und der individuellen Veränderungsmotivation.

*Die Meister sollen in der Lage sein, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Sie sollen ihre Stärken und die Potenziale in ihrer Führungstätigkeit kennen und an deren Weiterentwicklung bzw. Realisierung arbeiten.*

Die unterschiedlichen Maßnahmen (z. B. „360-Grad Analyse“) und Methoden (z. B. Feedback) haben zu einer Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Führungskompetenz geführt. Die Meister haben ihre Stärken und Potenziale kennen gelernt und individuell daran weitergearbeitet.

*Die Meister sollen über ein breites Methodenrepertoire verfügen und in der Lage sein, unterschiedliche Methoden situationsgerecht einzusetzen.*

Ein breites Methodenrepertoire wurde den Meistern vermittelt. Die Umsetzung in den Führungsalltag ist individuell unterschiedlich und hängt von den äußeren Rahmenbedingungen, situativen Variablen und persönlichen Kompetenzen ab.

**3.4 Implikationen für die weitere Forschung zur Personal und Organisationsentwicklung des mittleren Managements**

Von besonderem Interesse ist die Frage, ob ein externer Evaluator zu einer ähnlich positiven Einschätzung der Wirkung und der Qualität des Projektes gekommen wäre. Bisher konnte sich die Evaluation von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten durch externe Evaluatoren nicht durchsetzen. Dafür ist die interne Selbst-Evaluation als Instrument zur Qualitätssicherung zum Standard geworden. In dieser Arbeit wird ein breites Spektrum an unterschiedlichen Instrumenten und Methoden vorgestellt. Von besonderem Interesse ist die Überprüfung der Eignung dieser Methoden für die Erfassung der Qualität eines Projektes oder eines Workshops. Von den Beratern wurde immer wieder diskutiert, inwieweit ein Teilnehmer den WS-Aufbau, die WS-Inhalte oder das Zeitmanagement der Berater adäquat beurteilen kann und welchen Qualitätseinschätzungen (den der Zielgruppe oder denen des Auftraggebers) der erbrachten Beratungsleistung mehr Glauben zu schenken ist. Ein differenzierte Sichtweise und die Entwicklung neuer möglichst prozesshafter Erhebungsmethoden erscheint hier angezeigt. Für die weitere Forschung wäre zudem der Aspekt der monetären Kosten-Nutzen Rechnung interessant. Die meisten Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte bleiben den Nachweis, dass sie sich finanziell für die Unternehmung rentiert haben, schuldig. Nach wie vor fehlen für die Bewertung des finanziellen Erfolgs eines Prozesses handhabbare Kennzahlen und Berechnungsmodelle.

#### **4 Ausblick: Der Wandel des mittleren Managements in der Zukunft**

In dem Tätigkeitsprofil des Prozessmanagers wird bereits die Zukunft des mittleren Managements vorweggenommen. Die klassischen Meisteraufgaben wurden dabei deutlich erweitert. Der Prozessmanager symbolisiert mit seinem Rollen- und Aufgabenprofil nicht mehr das Auslaufmodell des Industriemeisters, das durch technologische (rechnergestützte Fertigung) und hierarchische Substitution (Gruppenarbeit) überflüssig wird. Vielmehr leistet das mittlere Management einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Unternehmung durch die

- Verknüpfungsfunktion der strategischen mit der operationalen Ebene
- Synchronisation der direkten Wertschöpfung mit den unterstützenden Prozessen
- Kommunikationsfunktion zwischen Mitarbeitern und Management
- crossfunktional am Produktentstehungsprozess orientierte Vernetzung aller Bereiche.

Die vorliegende Arbeit hat sich intensiv mit der zukünftigen Rolle des mittleren Managements auseinandergesetzt und empirisch gesicherte Aussagen über Wirkungsweisen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines ganzheitlichen Programms zur Entwicklung der Führungskompetenz getroffen. Einige Fragen konnten beantwortet werden, neue Fragen sind entstanden.

#### **Wie kann ein adäquates Rollenprofil des mittleren Managements der Zukunft aussehen?**

Das in der vorliegenden Arbeit konzipierte Rollenprofil des Prozessmanagers ist aufgrund der berücksichtigten Rahmenbedingungen und seinem Anspruch an die Unternehmenssteuerung und -kommunikation bereits zukunftsorientiert. Das Rollenprofil des Prozessmanagers bietet sich somit als Ausgangspunkt für die Zeichnung des Zukunftsbildes des mittleren Managements an. Ein Mehr oder Weniger an Steuerungs-, Führungs- und Koordinationsfunktion wie bei den Rollen des Meisters als Coach oder Intrapreneur, reicht für das Überleben des mittleren Managements in der Zukunft nicht aus. Die Aufgabe der weiteren Forschung besteht darin, Rollenprofile zu entwickeln, die den sich wandelnden Fertigungs- und Arbeitsbedingungen entsprechen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei eine Passung zwischen Arbeitsorganisationsform, organisationalen Faktoren und dem Tätigkeitsprofil zu erreichen. Dieses Ziel lässt sich innerhalb der Angewandten Arbeits- und Organisationspsychologie am ehesten in konkreten Projektkonstellationen realisieren. Weitere Angewandte Forschung in den Unternehmen ist daher indiziert. Das erarbeitete Rollenprofil des Prozessmanagers eignet sich insbesondere für große Industrieunternehmen und ist auf die Rahmenbedingungen des untersuchten Unternehmens zugeschnitten. Gleichzeitig haben die neu entwickelten Funktionen und Aufgaben universellen Charakter, da sie auf der Grundlage genereller Entwicklungstendenzen, wie z. B. einer immer weitergehenden Produktdifferenzierung erarbeitet wurden. Die in II.5.2 genannten Funktionen ermöglichen in diesem Zusammenhang eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Rolle des mittleren Managements. Allerdings ist es erforderlich, dieses Rollenprofil auf die jeweils in der Organisation herrschenden kulturellen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen anzupassen. Dies ist die gemeinsame Aufgabe des jeweiligen Managements, der Personalabteilungen, der betrieblichen Vorgesetzten und der vor Ort tätigen Organisations- und Personalentwickler.

### **Welche Anforderungen entstehen aus der Dynamisierung des Produktentstehungsprozesses für das Rollen- und Tätigkeitsbild des mittleren Managements?**

Von Bedeutung ist die Berücksichtigung der Dynamisierung des Aufgaben- und Tätigkeitsbereiches auf Grundlage der Phasen des Produktentstehungsprozesses. Kürzere Entwicklungszeiten, eine höhere Modell- und Variantenvielfalt, neue Fertigungstechnologien und Werkstoffe erfordern eine immer höhere Kompetenz des mittleren Managements und weiten gleichzeitig sein klassisches Aufgabenfeld (Koordination und Überwachung der Produktion) in Richtung Mitarbeit bei der Produktentwicklung aus. Bei der (Ver-)Baubarkeit der Produktkomponenten und der Planung neuer Produktionsanlagen sowie der Prozessoptimierung kamen für das mittlere Management grundlegend neue Aufgaben hinzu. Die daraus entstehende Dynamisierung der Rolle gilt es im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen zu untersuchen. Im Kompetenz- und Qualifikationsprofil des Prozessmanagers (vgl. II.5.3) findet sich bereits ein breites Spektrum an unterschiedlichen Kompetenzen auf den Dimensionen

- fachlich methodische Perspektive
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive
- intrapersonelle Perspektive
- sozial-kommunikative-interpersonale Perspektive.

Dieses Kompetenz- und Qualifikationsprofil bietet sich als Grundlage für ein Personalentwicklungsprojekt an, sollte aber auf die Rahmenbedingungen der Organisation zugeschnitten sein.

#### **4.1 Die Gestaltung des Rollenwandels des mittleren Managements**

Die Ebene des mittleren Managements ist diejenige Hierarchieebene, die den größten Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Es hängt maßgeblich vom mittleren Management ab, in welchem Umfeld und in welchem Organisationsklima gearbeitet wird. Seine Aufgabe im Hinblick auf die lernende Organisation ist es, ein Klima und eine Kultur zu erzeugen, die alle Mitarbeiter ermutigt, sich proaktiv in Richtung der vereinbarten Ziele und Absichten zu entwickeln. Gerade in der Fähigkeit, Veränderungsprozesse in der Unternehmung zu gestalten, liegt das Potenzial für das mittlere Management in der Zukunft. Die Sandwichposition des mittleren Managements für die Implementierung einer lernenden Organisation zu nutzen, scheint vor diesem Hintergrund ein zentraler Ausgangspunkt für die weitere Forschung zu sein.

Die Arbeit hat dazu einen Beitrag geleistet, in dem sie aufgezeigt hat

- wie das Rollen- und Tätigkeitsprofil des mittleren Managements als Prozessmanager weiterentwickelt werden kann und wie Führungs-, Kommunikations- und Interaktionsprozesse gestaltet werden können, damit das mittlere Management in der Lage ist, die Funktion des Trägers der lernenden Organisation wahrzunehmen.
- wie die Einbindung des mittleren Managements in die Organisation stattfinden kann und welcher Stellenwert dieser Hierarchiestufe im Hinblick auf Beteiligung und Verantwortung im Rahmen von Veränderungsprozessen eingeräumt werden sollte.

Die Evaluation des Projektes hat gezeigt, dass Teilerfolge erzielt werden konnten. Für die Gestaltung des Rollenwandels konnten viele Erkenntnisse in der konkreten Ausgestaltung der Projektarchitektur und der einzelnen Interventionen gesammelt werden. Für diejenigen, die die Gestaltung des Rollenwandels des mittleren Managements betreiben, können aufgrund der Erkenntnisse der Arbeit Empfehlungen und Gestaltungsvorschläge gemacht werden. Neben den Erkenntnissen aus der Evaluation des Projektes (siehe hierzu die Ausführungen unter VII.3) die vor allem die Ausgestaltung der einzelnen Settings und Maßnahmen betreffen, können die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden.

Ausgangspunkt für die Gestaltung des Rollenwandels des Meisters ist das Vorhandensein **einer Vision, eines Unternehmensleitbildes und einer Strategie** auf Managementebene. Inhalte sollten die Werthaltungen, das Selbstverständnis, die Verhaltensgrundsätze sowie die strategische Roadmap im Hinblick auf Produkte, Kunden und Prozesse der Unternehmung sein. Ergänzt werden müssen diese Aspekte um die Ziele und Aktionsprogramme für das Gesamtunternehmen sowie die Zielvereinbarungen, Maßnahmenplanung und die strategische Budgetierung auf Bereichs-, Abteilungs- und Unterabteilungsebene.

Auf der Grundlage dieser Prämissen ist in einem ersten Schritt **ein Anforderungsprofil des mittleren Managements** aus Sicht des Managements und der Führungskräfte zu skizzieren. Die Erarbeitung des Profils sollte unter einem ganzheitlichen Fokus geschehen. Dabei sollten in die Erarbeitung folgende Aspekte einfließen bzw. auf ihre Passung zum Anforderungsprofil hin überprüft werden:

- Identität der Unternehmung: Philosophie, Grundwerte, gesellschaftliche Aufgabe, historisches Selbstverständnis
- Unternehmensstrategie: Leitsätze für den Umgang mit Kunden u. Lieferanten; Leitsätze für Markt-, Finanz-, Preis- und Personalpolitik
- Menschen, Gruppen, Organisationskultur: Haltungen, Einstellungen, Wissen und Können der Mitarbeiter, Führungsphilosophie u. -stile, Rollen, Macht, Spielregeln
- Abläufe und Prozesse: Entscheidungsprozesse, Informationsprozesse, Planungs-, Steuerungs- und Beteiligungsprozesse
- Funktionen, Strukturen und Binnenorganisation: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie
- Produktionsfaktoren: Produkt, verwendete Technologien, Arbeitsorganisationsform.

Das Anforderungsprofil ist im Konsens zu verabschieden. Im nächsten Schritt sollte in einem Dialog zwischen Führungskräften und betrieblichen Vorgesetzten auf Grundlage des Anforderungsprofils ein Rollenprofil entwickelt werden. Dieses ist mit einem Kompetenzprofil zu hinterlegen.

Parallel zur Erarbeitung des Rollen-, Tätigkeits- und Kompetenzprofils ist eine **Prozessarchitektur für den Veränderungsprozess** (die Initiierung des Rollenwandels) zu entwerfen.

Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist

- die Gewinnung von Promotoren auf Management- und Führungskräfteebene
- ein breites Commitment auf Führungsebene zur Gestaltung der Umsetzung
- das Bereitstellen der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen
- der Aufbau eines Projektmanagements, eines Controlling- und Monitoringsystems sowie die Benennung eines verantwortlichen Projektleiters
- die Abstimmung mit allen relevanten Bereichen innerhalb der Organisation
- die aktive Einbeziehung aller Hierarchieebenen bis auf Meisterebene in die Gestaltung der Architektur und des Designs des Veränderungsprozesses
- die Ableitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf Grundlage der Analyse der Organisation und des Organisationsumfelds (s.o.)
- die Gestaltung der Arbeits-, Interaktions- und Kommunikationsprozesse entlang der Hierarchiekette (keine Überregulation und kein Überspringen einzelner Hierarchieebenen)
- die Ableitung von Qualifizierungsbedarf aufgrund des Kompetenzprofils (Festlegen des Deltas zwischen vorhandenen und notwendigen Kompetenzen).

**Wie kann die Aus- und Weiterbildung das mittlere Management auf seine neuen Aufgaben und Funktionen bereits im Vorfeld vorbereiten?**

Die Aus- und Weiterbildung des mittleren Managements sollte auf die neue Rolle ausgerichtet werden. Die Vermittlung von Kompetenzen des Projektmanagements sollen genauso dazu zählen, wie die Vermittlung der Grundlagen der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung. Von besonderer Bedeutung ist die Implementierung der neuen Rolle. Die reine „Anordnung von oben“ die neue Meisterrolle umzusetzen hat in der Vergangenheit häufig zu keinem nachhaltigen Rollenwandel geführt. Erfolg zeigt hingegen ein beteiligungsorientiertes Vorgehen. Arbeits- und Organisationspsychologie versteht sich in diesem Zusammenhang nicht als Anpassungstechnologie, die versucht Organisationsmitglieder in stereotype einseitig an den Anforderungen der Organisation ausgerichtete Rollenmuster zu pressen. Vielmehr ist die Gestaltung des Aushandlungsprozesses zwischen Management und Rollenträgern zentral. In diesem Prozess müssen sowohl die Erfordernisse der Organisation (das definierte Rollenprofil) als auch die Bedürfnisse und Erwartungen der (zukünftigen) Rollenträger berücksichtigt werden. Ziel muss es sein, die Rolle so zu definieren, dass sie von den betroffenen Personen ausgefüllt werden kann. Dazu zählt die Passung zwischen Anforderung an gerade auch ältere Meister und deren vorhandenen Kompetenzen und Potenzialen. An die Stelle klassischer Weiterbildung in Seminarform sollten, wie in dem vorgestellten Projekt geschehen, Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verknüpft werden. Im Vordergrund sollte das Lernen und die Kompetenzentwicklung durch die Auseinandersetzung mit „real cases“ stehen. Von Bedeutung ist das Lernen in Netzwerken auf gleicher Hierarchieebene ebenso wie die Weiterentwicklung einzelner Abteilungen in Anlehnung an die existierende Aufbauorganisation. Das in dieser Arbeit vorgestellte Arbeits- und Organisationsentwicklungsprojekt ist ein gutes Beispiel dafür, wie das mittlere Management in seinen Kompetenzen weiterentwickelt werden kann. Nach wie vor fehlt es an Fallstudien vor Ort. Gerade im Hinblick auf die praktische Relevanz der Fragestellung wäre es wünschenswert, wenn Veröffentlichungen zu dem Thema der konkreten Gestaltung und Umsetzung des Rollenwandels, wie hier geschehen, zunehmen würden.



#### **4.2 Die Rolle des mittleren Managements in der Zukunft**

Die Arbeit konnte den Stellenwert und die Bedeutung des mittleren Managements in der Automobilproduktion untermauern. Die Abkehr von der Vollautomatisierung, die weitere Zunahme der Produktvarianten und der Komplexität des Produktes sowie die Tendenz, Fertigungsteams den teilautonomen Gruppenarbeitsmodellen vorzuziehen, führt zu einem deutlich gestiegenen Bedarf an Steuerung, Koordination und Management im Fertigungsbereich. Parallel dazu nehmen Themen der Organisations- und Unternehmensentwicklung einen immer größeren Stellenwert im Unternehmen ein. Vor diesem Hintergrund kann auf das mittlere Management mit seinem breiten Aufgaben- und Funktionsspektrum nicht verzichtet werden. Die Ursprungsbezeichnung Industriemeister kann in den nächsten Jahren aufgrund der Gestaltung neuer Rollen und Profile durch andere Bezeichnungen ergänzt bzw. ersetzt werden (Prozessmanager, Produktionsmanager, Fertigungsabschnittsleiter, usw.). Gerade in personalintensiven Bereichen, wie der Fahrzeugmontage ist die Führungs- und Koordinationsfunktion des mittleren Managements von Bedeutung. Ändern werden sich hingegen die Aufgaben und Funktionen des mittleren Managements.

In der untersuchten Organisation ist eine Wiederbelebung und Rückbesinnung auf den Wert des Meisters sowie des Unterabteilungsleiters und damit des mittleren Managements für die Unternehmung festzustellen. Die Wiederbelebung des mittleren Managements findet unter zwei gegenläufigen Tendenzen statt, einer restauratorischen und einer evolutionären.

Die restauratorische Tendenz greift die Werte und Funktionen der Urrolle des Meisters auf. Dazu gehören die ganzheitliche Verantwortung für den eigenen Bereich sowie ein hohes Kosten-, Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein verbunden mit einem klaren Führungsanspruch. Dieses Rollenverständnis findet sich am ehesten in der Rolle des Intrapreneurs wieder. Inwieweit sich die restauratorische Tendenz durchsetzen kann, hängt maßgeblich von den organisationalen Rahmenbedingungen wie z. B. der Budgetverantwortung und der leistungsorientierten Entlohnung ab. Eine leistungs- bzw. budgetorientierte Entlohnung bietet sich hierbei nicht nur für den Mitarbeiter sondern insbesondere für das Mittlere Management selbst an. Damit könnte das Kostenbewusstsein des mittleren Managements wie dessen Selbstverständnis als Führungskraft deutlich gefördert werden.

Die evolutionäre Tendenz spiegelt sich in der Ausweitung der Aufgaben wider, wie sie in der Rolle des Prozessmanagers erarbeitet worden sind. Sie beschreiben dabei ein grundlegend neuartiges Aufgaben- und Anforderungsprofil mit umfassenden Aufgaben im Hinblick auf die unternehmensinterne Kommunikation und Willensbildung sowie die Produktionsprozesssteuerung. Begünstigt wird die evolutionäre Entwicklung der Rolle des mittleren Managements durch

- die Aufgabenverschiebung bedingt durch die Substitution klassischer Aufgaben und Tätigkeiten durch neue Technologien auf der Ebene der Information und Kommunikation
- arbeitsorganisatorische Aspekte
- die zunehmende Qualifikation der Mitarbeiter im IT-Bereich (z B. der LEVEL 5 Internetführerschein).

Die Voraussetzung für die Wahrnehmung der Aufgaben des mittleren Managements als Prozessmanager sind die notwendigen Ressourcen in Form von Zeit und Durchsetzungsmacht sowie die jeweiligen Kompetenzen im Hinblick auf die Planung und Umsetzung der Aufgaben. Damit das mittlere Management die Tätigkeiten der Prozessrichtung Strategische Ebene Richtung Operationale Ebene ausführen kann, müssen an anderer Stelle Entlastungen herbeigeführt werden. Im Vordergrund steht hierbei die Substitution der administrativen und operativen Tätigkeiten durch die Nutzung computergestützter Systeme. In den letzten 20 Jahren kamen die stärksten Impulse zur Veränderung der Rolle des mittleren Managements aus der Veränderung der Arbeitsorganisation. Die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten führte zur einer Substitution von klassischen Meisteraufgaben. Neue Funktionen des Meisters als Coach, wie z. B. die Stabilisierung der Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems, kamen hinzu.

Die zukünftige Entwicklung des mittleren Managements wird durch rechnergestützte Technologien maßgeblich beeinflusst werden. Es kann von einer massiven **Substitution der Administrations- und Führungstätigkeit des mittleren Managements durch Technologie** ausgegangen werden. Elektronische Schichtbücher und Wagenbegleitkarten, der Informationsaustausch über Handhelds (MMIS) sowie die zeitnahe Auswertung, Rückkopplung und Weiterleitung der Daten auf Plasmabildschirmen an die Mitarbeiter beeinflusst seit einigen Jahren die Fertigung und die Führungstätigkeit des mittleren Managements. Von einer Entlastung der Führungs- und Koordinationstätigkeit des mittleren Managements kann in diesem Zusammenhang allerdings nicht gesprochen werden. Die Technologien hatten eher eine Potenzierung der für die Steuerungsprozesse zu berücksichtigenden und zu verarbeitenden Daten und Informationen zur Folge, die Entscheidungs- und Steuerungsfunktion liegt nach wie vor beim mittleren Management.

Die Weiterentwicklung der computergestützten Technologien, insbesondere die Verknüpfung der Virtual Reality mit Daten bzw. Eindrücken der realen Umwelt zur **Augmented Reality** (AR, erweiterte Realität), bietet ganz neue Möglichkeiten der Substitution klassischer Steuerungs-, Führungs- und administrativer Aufgaben des mittleren Managements. Im Vordergrund der neuen Technologie steht die visuelle Anreicherung und Erweiterung der menschlichen Wahrnehmung mit rechnergenerierten Daten. So ist es möglich, den Mitarbeitern innerhalb des Fertigungsprozesses montagerelevante Daten über Head Mounted Displays einzuspielen. Optische oder videobasierte Durchsichtssysteme ermöglichen es, dass den Mitarbeitern über eine Datenmaske oder Datenbrille Informationen eingeblendet bzw. auf die Netzhaut projiziert werden. Die Informationen könnten sich z. B. auf Montagehinweise, Tools zur Güteprüfung oder auf Fertigungszeiten beziehen. Mit Hilfe des videobasierten Systems ist es zudem möglich, die jeweilige Arbeitsverrichtung aufzuzeichnen und z. B. an die Qualitätssicherung weiterzuleiten. Zudem hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, bei anspruchsvollen manuellen oder halbmechanischen Tätigkeiten, die unterschiedlichen Zoomfunktionen der Kamera zu nutzen, bzw. die Güte von zu verbauenden Teilen oder des Produktes mittels eingespielter Schablonen zu ermitteln. Ähnlich wie beim videobasierten System Arbeitsplan können Montagetätigkeiten vor Start of Production (SoP) unter Berücksichtigung der Fertigungszeiten trainiert werden.

Kann sich diese Technik als Steuerungstool durchsetzen, wäre von einer massiven Substitution bisheriger Steuerungsaufgaben des mittleren Managements auszugehen. Die Vernetzung der einzelnen AR-Einheiten zu einem „intelligenten“ System würde die Substitution vielfältiger Steuerungs- und Führungsaufgaben ermöglichen:

- Überwachung des Fertigungsflusses und seine automatische Anpassung bei betriebsbedingten Störungen
- Qualitätssicherung und Überwachung der einzelnen Montagetätigkeiten inklusive Fehlermeldung an die Mitarbeiter und Anpassung des Montageablaufs
- Koordination der Maschinenbelegung, Arbeitseinteilung, Zuweisung von Tätigkeiten in Abhängigkeit von Materialfluss, Qualifizierungs- und Leistungsstand des Mitarbeiters (Schnelligkeit und Fehlerhäufigkeit für die jeweilige Aufgabe)
- Unterstützungsfunktion bei der kontinuierlichen Optimierung der Produkt-, Prozess- und Fertigungsqualität und Ermittlung von Rationalisierungspotenzial durch Sammlung und Auswertung von Fertigungsdaten (z. B. durchschnittliche Dauer einzelner Verrichtungszeiten, Qualitätsabweichungen je Arbeitsgang)
- Qualifizierung, Einarbeitung und Training von Mitarbeitern über Lernprogramme
- vollautomatische Materialdisposition
- vollautomatische Erhebung, Auswertung und Weitergabe relevanter Fertigungsdaten an das Management.

Die Einführung dieser Technologie wird noch einige Jahre dauern. Bei einer konsequenten Nutzung der vorhandenen Technologien würden die klassischen Aufgaben des mittleren Managements deutlich reduziert werden. Die Steuerungsfunktion des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs inklusive der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Produkte würde zum großen Teil selbstständig über das System erfolgen. Die Förderung der Selbststeuerung der Mitarbeiter würde aufgrund der Mitarbeitersteuerung durch das System ebenso überflüssig werden wie die Zielsetzungs- und Controllingfunktion, die durch das System erfolgen könnte. Selbst bei der eingeschränkten Umsetzung der Technologie würde sich das Führungs- und Kommunikationsverhalten des Meisters durch sie stark verändern. Mit Hilfe einer beidseitig interaktiven Ausstattung hätte der Mitarbeiter z. B. die Möglichkeit, ohne seinen Arbeitsplatz zu verlassen, mit dem Meister zu kommunizieren. Eine Entpersonalisierung der Personalführung, zumindest in der Form, wie wir sie heute kennen, wäre die Folge.

Für die arbeits- und organisationspsychologische Forschung ergibt sich die Aufgabe, die Auswirkungen der neuen Technologien wie z. B. der AR auf das Interaktionsverhalten, die Arbeitszufriedenheit und das emotionale Befinden der Mitarbeiter zu untersuchen.

Die Aufgaben des Prozessmanagers bleiben von den neuen Technologien weitestgehend unbeeinflusst. Im Gegenteil, sie werden nach der Substitution der bisherigen Aufgaben den Kern des Rollen- und Tätigkeitsprofils des mittleren Managements ausmachen.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat in diesem Kontext die Aufgabe, neben der ergonomischen Gestaltung, die Auswirkungen auf das sozio-technische System (z. B. durch die Entpersonalisierung der Führungs- und Steuerungsprozesse und die Einschränkung der

sozialen Interaktion), aber auch die Rolle des mittleren Managements (Promotor, Projektverantwortlicher auf operativer Ebene) bei der Einführung solcher Technologien zu untersuchen.

Das besondere Merkmal des mittleren Managements in der Organisation ist seine Sandwich-Position. Begrenzt wird die Hierarchieebene auf der einen Seite vom Management, auf der anderen Seite von den Mitarbeitern. Beide Seiten sind im Hinblick auf ihre Stellung im Unternehmen, ihr Know-how und ihr Tätigkeitsfeld höchst unterschiedlich. Die Ansprüche an die Meister und ihre Erwartungshaltung ihnen gegenüber sind konträr. Das Management trifft weitgehend selbstständig die unternehmenspolitischen Entscheidungen, entwickelt Strategien, legt den Einsatz von Ressourcen und die Unternehmensziele fest. Die Mitarbeiter haben die Aufgabe, die direkte Wertschöpfung zu betreiben und die Ziele umzusetzen. Die lernende Organisation versucht, diesen einseitigen Fokus zu erweitern.

Die zukünftige Aufgabe des mittleren Managements besteht darin, die unterschiedlichen Bilder und Vorstellungen der einzelnen Hierarchieebenen zu kollektiven Vorstellungen von der Zukunft der Organisation zu bündeln. Die Leistung des mittleren Managements besteht darin, sich auf die Wahl der Mittel und Wege, wie die gemeinsamen Ziele zu erreichen sind, zu verständigen. Die Evolutionsleistung des mittleren Managements besteht in dem Erlernen, wie über Dialogprozesse mit Management und Mitarbeitern die individuellen und kollektiven Visionen und Ziele mit den organisationalen in Einklang gebracht werden können. Dazu gehört die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses und eines eigenen Führungsanspruchs.

Aufgrund der Substitution operativer Funktionen (s.o.) kann die emotionale Nähe zu den Mitarbeitern abnehmen, was dazu beitragen könnte, dass das mittlere Management noch aktiver die bereits skizzierten Aufgaben wahrnehmen sollte:

- a) Übersetzungs-, Kommunikations- und Meinungsbildungsfunktion – Top down
- b) Transferfunktion
- c) Unsicherheitsreduktion
- d) Komplexitätsbeherrschung und -reduzierung
- e) Entscheidungsfunktion.

Nach wie vor herrscht ein Mangel an Wissen bezüglich der praktischen Ausgestaltung des Rollenwandels des mittleren Managements. Die Beschreibung von Projekten und die konkrete Umsetzung von Konzepten in beraterische Interventionen und Maßnahmen der Praxis nehmen bisher einen viel zu kleinen Raum ein. Vor diesem Hintergrund ist die weitere, vor allem Angewandte Forschung in diesem Bereich zu intensivieren. In diesem Zusammenhang sollten Ansätze entwickelt werden, die nicht versuchen den Rollenwandel „von oben“ zu verordnen. Im Mittelpunkt sollte eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise stehen, die es ermöglicht, sowohl die Anforderungen der Organisation als auch die Fähigkeiten und Bedürfnisse des Individuums an die neue Rolle zu berücksichtigen.

Die Angewandte Arbeits- und Organisationspsychologie hat die Aufgabe, die Organisationen dabei zu unterstützen, die Rolle des mittleren Managements weiterzuentwickeln und die Umsetzung in die Praxis zu begleiten.

## Literatur

- Adam, D. (1993). Produktionsmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Alioth, A. (1980). Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen. Schriften zur Arbeitspsychologie. Band 27. Bern: Huber.
- Alioth, A. (1995). Selbststeuerungskonzepte. In: Kieser, A. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. (Sp. 1894-1902). Stuttgart: Kohlhammer.
- Anderson, J. R. (1989). Kognitive Psychologie. Heidelberg, Berlin: Spektrum.
- Antoni, C. H. (1992). Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung der Gruppenarbeit. In: Angewandte Arbeitswissenschaften. 18/134, S. 32-56.
- Antoni, C.H. (1994). Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C.H. (1994). Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. In: Antoni, C.H. (Hrsg.). Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. (S. 19-45). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C.H. (1996). Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C.H. (2000). Teamarbeit gestalten. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C. H., Eyer, E. & Kutscher, J. (2000). Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Antons, K. (1992). Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.
- Argyris, C. (1957). Personality and Organization: The Conflict between System and Individual. New York: Harper.
- Argyris, C. (1964). Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning and Action. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1993). Actionable knowledge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. (1985). Action science. San Francisco, CA: Jossey-Bass .
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bahrtdt, H.P. (1958). Industriebürokratie – Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebs und seiner Angestellten. Stuttgart: Enke (1958).
- Baldin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training. A Review and Directions for future Research. In: Personnel Psychology. 41, S. 63-105.
- Bandura, A. (1976). Lernen am Modell: Ansätze zu einer Sozial-Kognitiven Lerntheorie. Stuttgart: Klett.
- Bateson, G. (1983). Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp.
- Behrens, M., Hardwig, T.H. & Kädtler, J. (1997). Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben. In: Fuchs-Frohnhofer, P & Henning, K. Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Bd. II. (S. 13 - 56). München: Hampp.

- Behrens, M., Hardwig, T.H. & Kädtler, J. (1996). Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie. Neue Variationen zu einem alten Thema. In: Sofi-Mitteilungen. 23, S. 25-44.
- Berggren, C. (1991). Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer.
- Berkel, K. & Lochner, D. (2001). Führung: Ziele vereinbaren und Coachen. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Berne, E. (1967). Spiele der Erwachsenen. Reinbek: Rowohlt.
- Berthoin Antal, A., Dierkes, M., Child, J. & Nonaka, I. (2003). Organizational Learning and Knowledge: Reflection on the Dynamic of the Field and Challenges for the Future. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Hrsg.). (2003). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. (S. 921-939). Oxford: Oxford University Press.
- Blake, R. K. & Moutoun, J. S. (1963). The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.
- Bliesener, T. & Brons-Albert, R. (1994). Rollenspiele in Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Blocher, E. (1990). Das mittlere Management in der Industrie. In: Wunderer, R. (Hrsg.). Mittleres Management – leitend oder leidend. (S. 31-37). Zürich: Verlag industrielle Organisation.
- Bortz, J. (1993). Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.
- Bortz, J & Döring, N. (2003). Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler. Heidelberg, Berlin, New York: Springer.
- Bösenberg, D. & Metzen, H. (1993). Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. Landsberg/Lech: Verlag Moderne industrie.
- Bower, G. H. & Hilgard, E. R. (1984a). Theorien des Lernens I. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bower, G. H. & Hilgard, E. R. (1984b). Theorien des Lernens II. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Braczyk, H.-J. & Schienstock, G. (Hrsg.). (1996). Kurswechsel in der Industrie. Lean-Production in Baden Württemberg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Braczyk, H.-J. & Schienstock, G. (1996). Im „Lean-Express“ zu einem neuen Produktionsmodell. In: Braczyk, H.-J., Schienstock, G. (Hrsg.). Kurswechsel in der Industrie. Lean-Production in Baden Württemberg. (S. 269-329). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Breisig, T. (1997). Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen. Handbuch für Praktiker. Frankfurt/Main: Bund Verlag.
- Brosius, G & Brosius, F. (1995). SPSS - Base System und Professional Statistics. Bonn: International Thomson Publishing.
- Bullinger, H.-J., Korge, A. & Lentjes, H.-P. (2000). Zur Situation der Produktionssysteme in der deutschen Automobilindustrie. In: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.). Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie. (S. 154-174). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bullinger, H. -J. & Warnecke, H. J. (1996). Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bungard, W. (1990). Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikation. In: Wiendieck, G. & Wiswede, G. (Hrsg.). Führung im Wandel. (S. 197-230). Stuttgart: Enke.
- Bungard, W. & Antoni, C.H. (1995). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. Organisationspsychologie. (377-402). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Bungard, W. Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Bungard, W. & Volpert, W. (1995). Vorwort. In: Taylor, F.W. Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Reprint der autorisierten Ausgabe. München, Oldenbourg 1913/neu hrsg. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Comelli, G. (1985). Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. Bd.4. Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München, Wien: Hanser.
- Davis, L.E. & Taylor, J.C. (Hrsg.). (1972). Design of Jobs. (S. 374-390). Harmondsworth: Penguin.
- Decker, F. (1984). Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. Bd.7: Grundlagen und neue Ansätze in der Weiterbildung. München, Wien: Hanser.
- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, Mass.: MIT Center of Advance Study.
- Demmer, C. (1998). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Dewey, J. (2002). Wie wir denken. Zürich: Pestalozzianum.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Hrsg.). (2003). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (1995). Zielbildungs- und Konzeptionsphase. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.23-36). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Domsch, M.E. & Schneble, A. (1999). Mitarbeiterbefragungen. In v. Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (S. 515-529). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drucker, P.F. (1956). Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ.
- Duell, W. & Alioth, A. (1986). Die veränderte Rolle des Meisters. In: Duell, W. & Frei, F. (Hrsg.). Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens. Bd. 77. (S.154-174). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Dux, G. (1990). Die Logik der Weiterbildner. Frankfurt: Suhrkamp.
- Edelmann, W. (2000). Lernpsychologie. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Erke, H. & Kleinau, T. (2000). Weiterentwicklung der Gruppenorganisation im Volkswagenwerk Salzgitter. 3. Zwischenbericht. [Unveröffentlichtes Manuskript] Braunschweig: Technische Universität.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2003). Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Esser, U. (1992). Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Opladen: Leske & Budrich.
- Fatzer, G. (Hrsg.). (1993). Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K. & Deutschmann, Ch. (1994). Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering: Hampp.
- Fecher, G. (1995). Vorgesetztenbeurteilung in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.15-22). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

- Feigl, J. (2000). Teamarbeit im unternehmensinternen Dienstleistungsbereich: Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 41, S.120-129.
- Fietkau, H.-J. (2000). Psychologie in der Mediation. Berlin: Rainer Bohn Verlag.
- Fittkau, B. & Fittkau-Garthke, H. (1971). Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung. (FVVVB). Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, J. (1993). Der Meister. Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. In: Personal Psychology. 15, S. 43-44.
- Forschungsverbund "Meister und mittleres Management" (1986). Zwischenbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Produktionsmanagements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten". Aachen: HDZ der RWTH.
- Foy, N. (1997). Action Learning in der Industrie. In: Manager Magazin. 12, S. 115-126.
- Freimuth, J., Hauck, O. & Trebesch, K. (2003). They (n)ever come back – Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: Organisationsentwicklung. 1/03, S. 24 - 36.
- French, W.L. & Bell, C. H. (1990). Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Frese, E. (1991). Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Frese, E. (Hrsg.). (1992). Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frieling, E & Maier, W. (1980). Analyse von Meister- und Vorarbeitertätigkeiten. In: Angewandte Arbeitswissenschaften. 86, S. 32-48.
- Fuchs-Frohnhofen, P. & Henning, K. (1997). Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Bd. II. München: Hampp.
- Gebert, D. (1995). Interventionen in Organisationen. In: Schuler, H. Organisationspsychologie. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Geißler, K.-H. (2000). Anfangssituation. Was man tun und besser lassen sollte. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Geißler, K.-H. (2000a). Schlußsituationen. Die Suche nach dem guten Ende. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Gemünden, H.G. & Högl, M. (2001). Management von Teams. Wiesbaden: Gabler.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, C.M. & Jones, N.W. (1957). A Path Goal Approach to Productivity. In: Journal of Applied Psychology. S. 599-611.
- Gerst, D. (1999). Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen. 27, S. 49 - 58.
- Glasl, F.(1990). Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern, Stuttgart: Verl. Freies Geistesleben.
- Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). (1994). Unternehmerischer Wandel. Wiesbaden: Gabler.
- Graichen, W.U. & Seiwert, L. (1992). Das ABC der Arbeitsfreude. Techniken, Tips und Tricks für Vielbeschäftigte. Speyer: Gabal.



- Gulowsen, J. (1972). A Measure of Work-Group Autonomy. In: Davis, L.E. & Taylor, J.C. (Hrsg.). Design of Jobs. (S. 374-390). Harmondsworth: Penguin.
- Günther, H.O. & Tempelmeier, H. (1994). Produktion und Logistik. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer Verlag.
- Gutbrod, E. (1994). Der Meister in der Krise. Eine Untersuchung der Veränderung von Funktion und Selbstverständnis des Meisters in der deutschen Automobilindustrie. Marburg: Tec-tum Verlag.
- Hacker, W. (1973). Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten. Berlin: Verlag der Wissenschaften.
- Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work Redesign. Reading: Addison-Wesley.
- Hammann, P. & Freling, J. (Hrsg.). (2000). Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, M., Rieger, M. & Pajonk, B. (1997). Zielgerichtet moderieren: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Hartz, P. (1994). Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Frankfurt/M, New York: Campus Verlag.
- Hartz, P. (1999). Das atmende Unternehmen. Frankfurt/M, New York: Campus Verlag.
- Heckhausen, H. (1989) Motivation und Handeln. Berlin: Springer.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (Hrsg.). Handbook of Organizational Design. (S. 3-37). London. Oxford University Press.
- Heinen, E. (Hrsg.). (1984). Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle. Wiesbaden: Gabler.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In: Stogdill, R.M. & Coons, A.E. Leader Behavior. Its Description and Measurement. Research Monograph. 88, S. 6-38.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). Management of Organizational Behavior. New York: Engelwood Cliffs.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Hesch, G. (1997). Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- Heuel, G. (2003). Wird das mittlere Management noch benötigt? In: Der Betriebswirt. 44/1, S. 21-26.
- Höhn, R. & Böhme, G. (1969). Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hofmann, K. (1995). Rückmeldung an die Berater. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.75-86). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (1991). Organizational Behaviour. New York: Harlow.
- Hull, C.L. (1951). Essentials of Behavior. New Haven: Yale University Press.
- Humble, J.W. (1972). Praxis des Managements by Objectives. München: Verlag Moderne Industrie.

- Hunold, W. (1996). Führungstraining für Meister und andere Vorgesetzte. Heidelberg: Sauer
- Hurtz, A. (1994). Qualifizierung für Gruppenarbeit. Konzepte und Umsetzung. In: Antoni, C.H. Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. (S. 81 – 99). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Huy, Q. N. (2001). Ein Loblied auf die mittleren Manager. In: Harvard Business Manager. 24/2, S. 72-80.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. In: Administrative Science Quarterly. 47/1, S. 31-69.
- Imai, M. (1996). Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Berlin, Frankfurt/M: Ullstein-Sachbuch.
- Imai, M. (1997). Gemba Kaizen. Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz. München: Wirtschaftsverlag Langen, Müller, Herbig.
- Institut für Angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.). (2000). Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie. Köln.
- Jaeger, D. (1995). Welche Zukunft hat der Meister? Veränderte Arbeits- und Produktionsstrukturen zwingen zum Umdenken. In: Industrie Meister. 3, 16-18.
- Jaeger, D. & Pekruhl, U. (1998). Participative Company Management in Europe: The New Role of Middle Management. In: New Technology, Work and Employment. 13/2, S. 94-103.
- Jansen, R., Hecker, O. & Schloz, D. (Hrsg.). (1998). Der Facharbeiteraufstieg in der Sackgasse? Entwicklungen und Perspektiven auf der mittleren Qualifikationsebene. Berichte zur beruflichen Bildung.(S.331-358). Bielefeld: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Jauch, P. (1997). Industriemeister und industrielle Reorganisation. München, Mering: Hampp.
- Jöns, I. (1995). Entwicklung der Beurteilungsinstrumente. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.37-56). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organisations. New York, London, Sydney: John Wiley.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D.K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984). Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: Beck.
- Kerr, S. (1977). Substitutes for Leadership: Some Implications for Organizational Design. In: Organization and Adminstratives Science. 8, S.135-146.
- Kieser, A. (Hrsg.). (1993). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993a). Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A. (Hrsg.). Organisations-theorien. (S. 63-94). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993b). Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hrsg.). Organisationstheorien. (S. 95-126). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (Hrsg.). (1995). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning'. In: Sloan Management Review. 18/3, S. 21-31.

- Kirkpatrick, D. I. (1960). Techniques for evaluating Training Programs. In: Journal of the American Society of Training Directors. 13, S.21-26.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (1991). Moderationsmethode. Hamburg: Windmühle Verlag.
- Kleinau, T. (1998). Informationsgespräche für junge Ladendiebe. Tutorientierte Sekundärprävention für straffällig gewordene Jugendliche. Diplomarbeit. Technische Universität Braunschweig.
- Knapp, K. & Knapp-Potthoff, A. (1990). Interkulturelle Kommunikation. In: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung. 1, S. 62-93.
- Kühl, S. (2001). Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. In: Zeitschrift für Soziologie. 30/3, S. 199 - 222.
- Kocyba, H. & Vormbusch, U. (2000). Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt/Main: Campus.
- Köhler, F. (1995). Durchführungshinweise für eine fragebogengestützte Vorgehensweise. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.63-66). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Körper, J. & Zaremba, H. J. (Hrsg.). (2000). Quality Management and Qualification Needs 2: Towards Quality Capability of Companies and Employees in Europe. (S. 242-259). Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Kolb, D. A. (1984). Experimental Learning. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kopp, R. & Winther, M. (1996). Verzweifelt gesucht. Die neue Meisterrolle. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. 5/3, S. 318-341.
- Krapp, A. & Heiland, A. (1986). Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Pädagogischen Psychologie. In: Weidenmann, B., Krapp, A. (Hrsg.). Pädagogische Psychologie. (S. 41-72). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Kreyenberg, J. (1995). Unterstützende Maßnahmen zur Prozeßbegleitung. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. (1995). Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.87-96). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1988). Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München: Psychologie Verlags Union.
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (1993). Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lefrancois, G.R. (1994). Psychologie des Lernens. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Levitt, B. & March, J.G. (1989). Organizational learning. In: Annual Review of Sociology. 14, S. 319-340.
- Lewin, K. (1920). Die Sozialisierung des Taylor Systems. In: Schriftenreihe Praktischer Sozialismus. 4, S. 3-36.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1938). Pattern of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. In: Journal of Social Psychology. 10, S. 271-299.
- Lieberman, D. D. (1993). Learning, Behavior and Cognition. Pacific Grove: Brooks & Cole.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York, Toronto, London: McGraw-Hill.

- Lipp, U., & Will, H. (1998). Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim, Basel: Beltz, Psychologie Verlags Union..
- Littig, P. (1997). Lernende Organisation in der Praxis - Erste Ergebnisse aus der Studie "Das Lernende Unternehmen" In: Witthaus, U., Wittwer, W. (Hrsg.). Vision einer Lernenden Organisation. Herausforderung für die betriebliche Bildung (S. 53-68). Bielefeld: Bertelsmann.
- Luft, J. (1972). Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett-Verlag.
- Maier, N.R.F., Solem, A.R. & Maier, A.A. (1977). Rollenspielpraxis im Führungstraining. Ein Handbuch. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Malorny, C. & Kassebohm, K. (1994). Brennpunkt TQM. Rechtliche Anforderungen, Führung und Organisation, Auditierung und Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mankin, D. (1978). Towards a Post-Industrial Psychology. New York: Wiley.
- March, J.G. (1990). Entscheidung und Organisation. Kritische und Konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1990). Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewißheit. In: March, J.G. (Hrsg.). Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. (S. 373-398). Wiesbaden: Gabler.
- Maslow, A.H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper.
- Maslow, A.H. (1977). Motivation und Persönlichkeit. Olten: Walter-Verlag.
- Market, W. & Scholz, D. (2000). Development Tendencies of Modern Plant Organisation – Tasks of the Middle Management and Conceptual Approaches for Vocational Further Education. In: Körper, J & Zaremba, H.J. (Hrsg.). Quality Management and Qualification Needs 2: Towards Quality Capability of Companies and Employees in Europe. (S. 242-259). Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Solem, A.R. & Maier, A.A. (1977). Rollenspielpraxis im Führungstraining : ein Handbuch. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.
- Mayer, B.-M. (1998). Das mittlere Management – ein Leerfeld in der Managementforschung. In: Hernsteiner. 11/4, S. 20-23.
- Mayo, E. (1933). Human Problems of an Industriale Civilization. New York: Macmillan.
- Mazur, J.E. (2004). Lernen und Gedächtnis. München: Pearson.
- McConville, T. & Holden, L. (1999). The Filling in the Sandwich: HRM and Middle Managers in the Health Sector. In: Personal Review. 28/6, S. 406-424.
- Mc Gregor, D.M. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw-Hill.
- Mentzel, W. (1994). Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Mills, T. (1974). Soziologie der Gruppe. München: Juventa-Verlag.
- Mingers, S. (1996). Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt, New York: Campus.
- Mühlbradt, T. & Krings, K. (1996). Den Wandel meistern: Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion. Herzogenrath: Verlag der GOM.

- Nadler, D., Hackman, J.R., & Lawler, E. (1979). Managing organizational Behavior. Boston: Little Brown & Co.
- Neuberger, O. (1976). Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1985). Arbeit - Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1999). Mikropolitik. In: Rosenstiel v. L., Regnet, E., Domsch, M.E. Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosièrè, P. (2003). A Theory of Organizational Knowledge Cra-tion: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: Dierkes, M., Berthoin-Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning and Knowl-edge. (S. 491 – 517). Oxford: University Press.
- Nystrom, P.C. & Starbuck, W. H. (Hrsg.). (1981). Handbook of Organizational Design. Lon-don: Oxford University Press.
- Oechsler, W. (1994). Personal und Arbeit – Einführung in die Personalwirtschaft. München: Oldenbourg.
- Pautzke, G. (1989). Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis – Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens. München: Kirsch.
- Pawlow , I.P. (1927). Conditional reflexes. London: Oxford University Press.
- Pawlowsky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Steahle, W.H. & Conrad, P. (Hrsg.). Managementforschung 2. (S. 177-237). Berlin, New Y-ork: de Gruyter.
- Pedler, M. (Hrsg.). (1991). Action Learning in Praticce. Adlershot: Gower.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1994). Das lernende Unternehmen: Potentiale freile-gen, Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt, New York: Campus.
- Perrow, C. (1970). Organizational analysis: A sociological view. Belmont: Wadsworth.
- Peters, T. (1995). Das Tom Peters Seminar. Frankfurt und New York: Campus Verlag.
- Pfeiffer, W. & Weiß, E. (1994). Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisati-on lernender Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Probst, G. & Büchel, B. (1994). Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- Reber, G. (1992). Organisationales Lernen. In: Frese, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Orga-nisation. (Sp. 1240 – 1255). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reddin, W.J. (1970). Managerial Effectivness. New York: Mc Graw Hill.
- Reinecke, P. (1983). Vorgesetztenbeurteilung: ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung. Köln: Heymann.
- Rogers C.R. (2000). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie – Client-Centered The-rapy. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

- Rosenstiel L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (1999). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Saul, S. (1993). Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Schein, E.H. (1980). Self-actualizing Man. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1984). Soll und kann man eine Organisationskultur verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen. In: gdi impuls. 2, S. 31-43.
- Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheinpflug, R. (1995). Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteilten. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.67-74). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Schirmer, F. (2000). Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, H.-D. (1975). Kleingruppenforschung. Stuttgart: Taubner.
- Scholl, W. (1995). Grundkonzepte der Organisation. In: Schuler, H. Organisationspsychologie. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Scholz, D. (1998). Vom Industriemeister zum Manager in der Produktion. In: Jansen, R., Hecker, O. & Scholz, D. (Hrsg.). Der Facharbeiteraufstieg in der Sackgasse? Entwicklungen und Perspektiven auf der mittleren Qualifikationsebene. Berichte zur beruflichen Bildung. (S. 331-358). Bielefeld: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Schuler, H. (1995). Organisationspsychologie. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Schuler, H. & Stehle, V. (Hrsg.). (1985). Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schulz v. Thun, F. (1999a). Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. (1999b). Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. (1999c). Miteinander Reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation: Person, Situation. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. (1995). Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coaches. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Schumann, M. (2000). Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI Mitteilungen. 28, S. 103-112.
- Schüppel, J. (1996). Wissensmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Scott-Morgan, P. & Little, A.D. (1994). Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt, New York: Campus-Verlag.
- Seidel, E. (1992). Führungsmodelle. In: Wittmann, W., et al (Hrsg.). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5 A Teilband I. (Sp. 1299-1311). Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Seiwert, L.J. (1996). Das 1x1 des Zeit-Management. Offenbach: Gabal.
- Senge, P.M. (1990). The Leader`s New Work. Building Learning Organisations. In: Sloan Management Review. 7, S. 7-23.

- Senge, P.M. (1993). Die fünfte Disziplin: die lernfähige Organisation. In: Fatzer, G. (Hrsg.). Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. (S.145 - 178). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Shaw, M. R. (1967). Role Playing. In: Craig, R.L. & Bittel, L.R. (Hrsg.). Training and Development Handbook. (S. 206-224). New York: McGraw-Hill.
- Skinner, B.F. (1953). Science and Human Behavior. New York: Macmillan.
- Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. In: Journal of Applied Behavioral Science. 32: S. 237-261.
- Sprenger, R. (1999a). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation. Frankfurt: Campus Verlag.
- Sprenger, R. (1999b). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt: Campus Verlag.
- Springer, R. (2000). Zukunft der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.). Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie. (S. 89-108). Köln.
- Staehle, W.H. (1991). Management. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.
- Stahl, H.K. (2000). Die Bedeutung des mittleren Managements für den Aufbau organisationaler Kompetenzen. In: Hammann, P. & Freling, J. (Hrsg.). Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. (S. 412-437). Wiesbaden: Gabler.
- Steinhof, V. (1995). Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen – Philosophie – Anwendung. In: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. (1995). Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen und Erfahrungen. (S.7-14). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Steinmetz, W. (1998). Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen: eine Studie im Produktionsbereich. München, Mering: Hampp.
- Stroebe, R.W. (2002). Grundlagen der Führung. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (Hrsg.). (1957). Leader Behavior: Its Description and Measurement. Columbus: Ohio State University.
- Stotz, M. (1999). Organisationale Lernprozesse: Begriff, Merkmale, Einflussfaktoren. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stürzl, W. (1992). Lean Produktion in der Praxis. Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review. 2, S.95-101.
- Tausch R. & Tausch A.-M. (1973). Gesprächspsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Taylor, F.W. (1922). Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München: Oldenbourg.
- Taylor, F.W. (1995). Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Reprint der autorisierten Ausgabe. München, Oldenbourg 1913/neu hrsg. von W. Bungard, W. & Volpert, W. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

- Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (1988). Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek: rororo.
- Thorndike, E.L. (1911). Animal Intelligence. New York: Macmillan.
- Tietze, K.-O. (2003 ). Miteinander Reden Praxis: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Hamburg: Rowohlt.
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive Maps in Rats and Men. In: Psychological Review. 55, S. 189-208.
- Ueberschaer, N. (2000). Mit Teamarbeit zum Erfolg. So steigern Sie die Effizienz im Unternehmen. München: Hanser.
- Ulich, E. (1994). Arbeits-Psychologie. Zürich, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich E., Großkurth, P. & Bruggemann, A. (1973). Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Frankfurt/M: Campus.
- Ulrich, M. (2001). Teamarbeit. In: Schweizer G. & Selzer, H. M. (Hrsg.). Methodenkompetenz lehren und lernen: Beiträge zur Methodendidaktik. In Arbeitslehre, Wirtschaftslehre, Wirtschaftsgeographie. (S.223 – 230). Dettelbach: Röhl-Verlag.
- Vedder, G. (2001). Zeitznutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. Zeitschrift für Personalforschung. 15/4, S. 469-472.
- Volkswagen AG (1992). Das 4-Stufen-Programm: „Der Weg zum Meister“ (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG (1992). Kriterien des Meisterrekrutierungs- und Meisterentwicklungsprogramms (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG (1996). Betriebsvereinbarung (W3/1996). Teamarbeit. (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG, PW-AM (2000). Das Wolfsburger Montagen Produktionssystem (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG, PW-AM (2001). Die Aufgaben des Teamkoordinators (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG, PW-AM (2002). Alte und neue Aufgaben der Meister (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Volkswagen AG, PW-AM (2002). Nutzen der Teamarbeit (unternehmensinterne Unterlage). Wolfsburg.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, H. (1992). Persönliche Arbeitstechniken. Grundlagen und Methoden erfolgreichen Selbstmanagements. Speyer: Gabal.
- Wagner-Link, A. (1994). Der Streß. Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Streß bewältigen. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Wangemann, S. (2002). Gruppenarbeit und Organisationsentwicklung – Dargestellt an einem Pilotprojekt der Volkswagen AG zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Meistern und Teamkoordinatoren im Cost-Center Montagen. Magisterarbeit. Technische Universität Braunschweig.



- Watson, J.B. & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional Reactions. *Journal of Psychology*. 28, S. 163-174.
- Watzlawick, P. & Beaven, J.H. (1969). *Menschliche Kommunikation*. Bern-Stuttgart: Huber.
- Weibler, J. (1993). Neue Technologien und die Substitution von Führung. Einige Implikationen für die Organisationsberatung. In: Fatzer, G. (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. (S.97-123). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Weidenmann, B., Krapp, A. (Hrsg.). (1996). *Pädagogische Psychologie*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Weinert, A.B. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München-Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weltz, F. (1964). *Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern: Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern. Soziologische Gegegenwartsfragen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wiendieck, G. & Wiswede, G. (Hrsg.). (1990). *Führung im Wandel*. Stuttgart: Enke.
- Wildemann, H. (Hrsg.). (1986). *Just-in-time Produktion*. München: GFMT-Verlag.
- Wiswede, G. (1980). *Motivation und Arbeitsverhalten: organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt*. München: Reinhardt.
- Wiswede, G. & Wiendieck, G. (1985). Arbeitszufriedenheit - Trugbild oder Realität?. In: Schuler, H. & Stehle, V. (Hrsg.). *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation*. (S. 45-52). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Witthaus, U. & Wittwer, W. (Hrsg.). (1997). *Vision einer Lernenden Organisation. Herausforderung für die betriebliche Bildung*. (S. 53-68). Bielefeld: Bertelsmann.
- Wittlage, H. (1993). *Unternehmensorganisation: Einführung und Grundlegung mit Fallstudien*. Herne, Berlin: Verlag neue Wirtschaftsbrieft.
- Wittmann, W., Kern, W., Köhler, J., Küppers, H. & Wysocki, K. (Hrsg.). (1992). *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5 A Teilband I*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wöhe, G. (1990). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Vahlen.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt/M, New York: Campus.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1998). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.
- Würfel, S. (2002). *Entwicklung eines Ansatzes zur Anpassung des Meisters an unternehmensspezifische Anforderungen am Beispiel der Automobilindustrie*. Magisterarbeit an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg. Institut für Betriebs- und Berufspädagogik.
- Wunderer, R. (Hrsg.). (1990). *Mittleres Management - leitend oder leidend*. Zürich: Verlag industrielle Organisation.
- Wunderer, R. (1994). Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. In: Gomez, P. (Hrsg.). *Unternehmerischer Wandel*. (S. 229 -271). Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Berlin, New York: de Gruyter.

## Literatur

Wunderer, R. & Mittmann J. (1995). Identifikationspolitik. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

Zaleznik, A. (1975). Das menschliche Dilemma der Führung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.

Zimmermann, L. (1982). Humane Arbeit - Leitfaden für Arbeitnehmer: Band 4. Organisation der Arbeit. Hamburg: Rowohlt.

<b>Anhang</b>	<b>Seite</b>
Fragebogen zur 360-Grad-Analyse des Führungsverhaltens	A1-A12
Interviewleitfaden Erhöhung der Führungskompetenz	B1-B3
Interviewleitfaden Rollenwandel des Meisters	C1-C2
Fragebogen Workshop-Feedback	D1
Fragebogen Lernteamevaluation	E1-E8
Fragebogen Kundenzufriedenheit	F1-F10
Leitfaden für Projektstatusgespräche	G1-G16

## Selbsteinschätzung meines Führungsverhaltens

Name: \_\_\_\_\_

Bitte gib für jeden der folgenden Sätze an, wie gut er Deiner Meinung nach  
auf Dein Verhalten Deinen Mitarbeitern gegenüber zutrifft.

Wähle bitte eine der nebenstehenden Antworten für Deine Einschätzung  
und markiere die entsprechende Zahl durch ein Kreuz.

**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

### 1. Zielsetzung/Zielverfolgung

1. Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über die Zielsetzungen in ihrem Aufgabenbereich

(z. B. Qualität, Stückzahl, Gesundheitsstand, ...)..... 1    2    3    4

2. Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über die Qualität ihrer Arbeit und wie sie die Qualität  
ihrer Arbeit sicherstellen und verbessern können..... 1    2    3    4

3. Ich setze, wenn notwendig, Unternehmensziele (z. B. Qualität, Stückzahl, Sauberkeit, ...)  
auch gegen die Meinung meiner Mitarbeiter durch..... 1    2    3    4

4. Ich spreche meine Mitarbeiter bei mangelnder Qualität/Stückzahl auf ihre Arbeitsleistung an..... 1    2    3    4

5. Ich unterstütze meine Mitarbeiter durch Fragen und Anregungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben  
(z. B. Einsatz von neuen Werkzeugen, Ausführen neuer Arbeitsfolgen, ...).....1    2    3    4

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

## 2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung

1. Ich übertrage den Teams / TK die Aufgaben der Teamarbeit (z. B. Rotation, Urlaubsplanung, Mitarbeiterqualifizierung, ...)
- |       |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
| ..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|---|---|---|---|
2. Ich Sorge für eine klare Vertreterregelung, wenn ich nicht da bin.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

## 3. Einsatz und Motivation

1. Ich setze mich für die Belange meiner Mitarbeiter ein (z.B. Ausstattung des Arbeitsplatzes hinsichtlich Werkzeuge)....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
2. Ich beteilige meine Mitarbeiter an Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich (z. B. neue Werkzeuge, neue Anlagen, ...)..
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
3. Ich lobe meine Mitarbeiter bei guter Leistung.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
4. Fehlverhalten (z. B. Unpünktlichkeit, mangelnde Arbeitsqualität, ...) meiner Mitarbeiter spreche ich sachlich und angemessen an.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
5. Ich unterstütze meine Mitarbeiter bei der Korrektur ihres Fehlverhaltens (z. B. Weitergabe fehlender Informationen – Hinweis auf erneuten Arbeitsfehler).....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
6. Ich fördere die Ideen meiner Mitarbeiter dadurch, daß ich mich mit ihren Vorschlägen sachlich und kurzfristig auseinandersetze und mich für ihre Durchführung einsetze.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
7. Ich „verkaufe“ die Ideen meiner Mitarbeiter nicht als meine eigenen.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
8. Ich halte die mit dem Team getroffenen Vereinbarungen ein.....
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

#### 4. Information und Kommunikation

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Ich informiere meine Mitarbeiter rechtzeitig über arbeitsrelevante Themen.....             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ich führe Gespräche mit meinen Mitarbeitern, um den Informationsaustausch zu fördern.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Ich Sorge für einen flächendeckenden Informationsfluß unter allen meinen Mitarbeitern..... | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 5. Zusammenarbeit

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Ich verhalte mich in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern kooperativ und fair.....                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ich akzeptiere Meinungen und Vorschläge, auch wenn sie anders sind als meine eigenen.....                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Ich zeige Interesse für die persönlichen Belange meiner Mitarbeiter.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Ich fördere die Zusammenarbeit im Team und einen partnerschaftlichen Umgang miteinander.....                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Ich biete meinen Mitarbeitern bei Arbeits- und persönlichen Problemen Unterstützung an und helfe bei der Lösung..... | 1 | 2 | 3 | 4 |

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

### 6. Beurteilung, Förderung und Qualifizierung

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Ich schätze meine Mitarbeiter auf der Basis ihres tatsächlichen Leistungsverhaltens ein und nicht aufgrund persönlicher Sympathien oder Antipathien..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Ich Sorge dafür, daß meine Mitarbeiter für die Arbeitsinhalte sowohl ihres Teams als auch anderer Teams qualifiziert werden.....                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Ich stelle sicher, daß die Mitarbeiter sich auf neue Arbeitsinhalte vorbereiten können (z. B. Tryout-Raum).....  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### 7. Führungsverhalten allgemein

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Ich kann mich gegenüber meinen Mitarbeitern selbstbewußt durchsetzen.....                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ich lasse Kritik an meinem Führungsverhalten zu und nutze es zur Verbesserung meiner Führungsarbeit..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Ich zeige insgesamt ein vorbildliches und kooperatives Führungsverhalten.....                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Ich mache, wenn nötig, bei disziplinarischen Problemen auch von meinem Weisungsrecht Gebrauch.....       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Ich setze mich für die Unternehmensziele ein (z. B. Stückzahl, Qualität, Gesundheitsstand, ...). ....    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Ich identifiziere mich mit meiner Rolle und meinen Aufgaben als betrieblicher Vorgesetzter.....          | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Einschätzung des Führungsverhaltens Ihres Meisters

Name des Meisters: \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie für jeden der folgenden Sätze an, wie gut er Ihrer Meinung nach auf das Verhalten Ihres Meisters zutrifft.

**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

Wählen Sie bitte eine der nebenstehenden Antworten für Ihre Einschätzung und markieren Sie die entsprechende Zahl durch ein Kreuz.

### 1. Zielsetzung/Zielverfolgung

#### Mein Meister...

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. ... spricht mit mir über die Zielsetzungen in meinem Aufgabenbereich (Qualität, Stückzahl, Gesundheitsstand, ...) ....                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... spricht mit mir über die Qualität meiner Arbeit und welchen Beitrag ich zur Zielerreichung leisten kann.....                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... setzt, wenn notwendig, Unternehmensziele (Qualität, Stückzahl, Sauberkeit, ...) auch gegen die Meinung seiner Mitarbeiter durch..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... spricht mich bei mangelnder Qualität/Stückzahl auf die Arbeit an.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... unterstützt mich durch Fragen und Anregungen bei der Erledigung meiner Aufgaben.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |



**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

## **2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung**

**Mein Meister...**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... überträgt dem Team, dem TK die Aufgaben der Teamarbeit (z. B. Rotation, Urlaubsplanung, Mitarbeiterqualifizierung, ...) ..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... sorgt für eine klare Vertreterregelung, wenn er nicht da ist.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |

## **3. Einsatz und Motivation**

**Mein Meister...**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. ... setzt sich für meine Belange ein (z.B. Ausstattung des Arbeitsplatzes hinsichtlich Werkzeuge).....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... beteiligt mich an Veränderungen in meinem Arbeitsbereich (z. B. neue Werkzeuge, neue Anlagen, ...).....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... lobt mich bei guter Leistung.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... spricht mich bei Fehlverhalten (z. B. Unpünktlichkeit, mangelnde Arbeitsqualität, ...) sachlich und angemessen an.....                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... unterstützt mich bei der Korrektur meines Fehlverhaltens (z. B. Weitergabe fehlender Informationen – Hinweis auf erneuten Arbeitsfehler).....          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ... fördert meine Ideen dadurch, daß er sich mit meinen Vorschlägen sachlich und kurzfristig auseinandersetzt und sich für ihre Durchführung einsetzt..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ... „verkauft“ meine Ideen nicht als seine eigenen.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. ... hält die mit dem Team getroffene Vereinbarungen ein.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

#### 4. Information und Kommunikation

##### Mein Meister...

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... gibt mir rechtzeitig ausreichende Informationen, die für die Wahrnehmung meiner Aufgaben erforderlich sind..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... führt Gespräche mit mir, um den Informationsaustausch zu fördern.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... sorgt für einen flächendeckenden Informationsfluß unter allen Mitarbeitern.....                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 5. Zusammenarbeit

##### Mein Meister...

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... verhält sich in der Zusammenarbeit mit mir kooperativ.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... akzeptiert bessere Meinungen und Vorschläge, auch wenn sie anders sind als seine eigenen und versucht sie umzusetzen..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... zeigt Interesse für die persönlichen Belange seiner Mitarbeiter.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... fördert die Zusammenarbeit im Team.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... bietet mir bei Arbeits-/und persönlichen Problemen Unterstützung an und hilft mir bei der Lösung.....                     | 1 | 2 | 3 | 4 |

**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

## **6. Beurteilung, Förderung und Qualifizierung**

### **Mein Meister...**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. ... schätzt mich auf der Basis meines tatsächlichen Leistungsverhaltens ein und nicht aufgrund persönlicher Sympathien oder Antipathien..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... spricht mit mir über meine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... sorgt dafür, daß ich für die Arbeitsinhalte sowohl meines Team als auch anderer Teams qualifiziert werde.....                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... stellt sicher, daß ich mich auf neue Arbeitsinhalte vorbereiten kann (z. B. Tryout-Raum).....  | 1 | 2 | 3 | 4 |

## **7. Führungsverhalten allgemein**

### **Mein Meister...**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... kann sich mir gegenüber selbstbewußt durchsetzen.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... läßt Kritik an seinem Führungsverhalten zu und nutzt es zur Verbesserung seiner Führungsarbeit..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... zeigt insgesamt ein vorbildliches und kooperatives Führungsverhalten.....                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... macht, wenn nötig, bei disziplinarischen Problemen auch von seinem Weisungsrecht Gebrauch.....      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... setzt sich für die Unternehmensziele ein (z. B. Stückzahl, Qualität, Gesundheitsstand, ...). ....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ... identifiziert sich mit seiner Rolle und seinen Aufgaben als betrieblicher Vorgesetzter.....         | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Einschätzung des Führungsverhaltens Ihrer Meister

Name des Meisters: \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie für jeden der folgenden Sätze an, wie gut er Ihrer Meinung nach auf das Verhalten Ihres Meisters seinen Mitarbeitern gegenüber zutrifft.

Wählen Sie bitte eine der nebenstehenden Antworten für Ihre Einschätzung und markieren Sie die entsprechende Zahl durch ein Kreuz.

**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

### 1. Zielsetzung/Zielverfolgung

#### Mein Meister...

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. ... spricht mit seinen Mitarbeitern über die Zielsetzungen in ihrem Aufgabenbereich<br>(Qualität, Stückzahl, Gesundheitsstand, ...)..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... spricht mit seinen Mitarbeitern über die Qualität ihrer Arbeit und welchen Beitrag sie zur Zielerreichung leisten können.....        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... setzt, wenn notwendig, Unternehmensziele (Qualität, Stückzahl, Sauberkeit, ...) auch gegen die Meinung seiner Mitarbeiter durch..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... spricht seine Mitarbeiter bei mangelnder Qualität/Stückzahl auf ihre Arbeit an.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... unterstützt seine Mitarbeiter durch Fragen und Anregungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben.....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

## 2. Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung

### Mein Meister...

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... überträgt den Teams / TK die Aufgaben der Teamarbeit (z. B. Rotation, Urlaubsplanung, Mitarbeiterqualifizierung, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... sorgt für eine klare Vertreterregelung, wenn er nicht da ist  | 1 | 2 | 3 | 4 |

## 3. Einsatz und Motivation

### Mein Meister...

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... setzt sich für die Belange seiner Mitarbeiter ein (z.B. Ausstattung des Arbeitsplatzes hinsichtlich Werkzeuge)  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... beteiligt seine Mitarbeiter an Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich (z. B. neue Werkzeuge, neue Anlagen, ...)  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... lobt seine Mitarbeiter bei guter Leistung   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... spricht Fehlverhalten (z. B. Unpünktlichkeit, mangelnde Arbeitsqualität, ...) seiner Mitarbeiter sachlich und angemessen an                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... unterstützt seine Mitarbeiter bei der Korrektur ihres Fehlverhaltens (z. B. Weitergabe fehlender Informationen - Hinweis auf erneuten Arbeitsfehler)              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ... fördert die Ideen seiner Mitarbeiter dadurch, daß er sich mit ihren Vorschlägen sachlich und kurzfristig auseinandersetzt und sich für ihre Durchführung einsetzt | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ... „verkauft“ die Ideen seiner Mitarbeiter nicht als seine eigenen   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. ... hält die mit dem Team getroffene Vereinbarungen ein   | 1 | 2 | 3 | 4 |

1 = trifft voll zu

2 = trifft eher zu

3 = trifft weniger zu

4 = trifft gar nicht zu

#### 4. Information und Kommunikation

##### Mein Meister...

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. ... gibt seinen Mitarbeitern rechtzeitig ausreichende Informationen, die für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlich sind..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... führt Gespräche mit seinen Mitarbeitern, um den Informationsaustausch zu fördern.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... sorgt für einen flächendeckenden Informationsfluß unter seinen Mitarbeitern.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 5. Zusammenarbeit

##### Mein Meister...

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... verhält sich in der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern kooperativ.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... akzeptiert bessere Meinungen und Vorschläge, auch wenn sie anders sind als seine eigenen und versucht sie umzusetzen..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... zeigt Interesse für die persönlichen Belange seiner Mitarbeiter.....  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... fördert die Zusammenarbeit im Team.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... bietet seinen Mitarbeitern bei Arbeits- und persönlichen Problemen Unterstützung an und hilft bei der Lösung.....         | 1 | 2 | 3 | 4 |

**1 = trifft voll zu**

**2 = trifft eher zu**

**3 = trifft weniger zu**

**4 = trifft gar nicht zu**

## **6. Beurteilung, Förderung und Qualifizierung**

### **Mein Meister...**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... schätzt seine Mitarbeiter auf der Basis ihres tatsächlichen Leistungsverhaltens ein<br>und nicht aufgrund persönlicher Sympathien oder Antipathien..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... spricht mit seinen Mitarbeitern über ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.....   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... sorgt dafür, daß seine Mitarbeiter für die Arbeitsinhalte sowohl ihres Teams<br>als auch anderer Teams qualifiziert werden.....                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... stellt sicher, daß die Mitarbeiter sich auf neue Arbeitsinhalte vorbereiten können (z. B. Tryout-Raum).....   | 1 | 2 | 3 | 4 |

## **7. Führungsverhalten allgemein**

### **Mein Meister...**

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. ... kann sich gegenüber seinen Mitarbeitern selbstbewußt durchsetzen.....                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ... läßt Kritik an seinem Führungsverhalten zu und nutzt es zur Verbesserung seiner Führungsarbeit..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ... zeigt insgesamt ein vorbildliches und kooperatives Führungsverhalten.....                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ... macht, wenn nötig, bei disziplinarischen Problemen auch von seinem Weisungsrecht Gebrauch.....      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ... setzt sich für die Unternehmensziele ein (z. B. Stückzahl, Qualität, Gesundheitsstand, ...).....    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ... identifiziert sich mit seiner Rolle und seinen Aufgaben als betrieblicher Vorgesetzter.....         | 1 | 2 | 3 | 4 |

1. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass sich die Führungskompetenz der Meister durch die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert hat?
2. In welchen Bereichen hat sich das Führungsverhalten geändert, in welchen Bereichen hat sich das Führungsverhalten nicht geändert?
3. An welchen konkreten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag machen Sie die Veränderungen fest?



2. Konnten Sie konkrete Verhaltensänderungen bei sich selbst oder bei Kollegen feststellen? In welchen Bereichen fanden diese Verhaltensänderungen statt?

3. Welche Ziele des Projektes wurden nicht erfüllt?

Bitte schätzen Sie die Kompetenz ihrer Meister zum jetzigen Zeitpunkt ein. Sie haben zwei Antwortmöglichkeiten:

- die Kompetenz ist vorhanden (d.h. ihre Meister verfügen über diese Kompetenz in einem Ausmaß dass sie ihren Aufgaben und ihrer Führungsrolle gerecht werden können)
- die Kompetenz ist gering vorhanden (d. h. der Meister verfügt nicht über die notwendigen Kompetenzen um seine Aufgaben und seine Führungsrolle zu 100% zu erfüllen).

Wie schätzen Sie die folgenden Kompetenzen ihrer Meister auf der **fachlich methodische Perspektive** ein?

- Kenntnisse über Produkte, Werkstoffe, Fertigungsanlagen und Werkzeuge
- Kenntnisse über Umwelt-, Verfahrens- und Verordnungsebene
- die Fähigkeit Wissen, Methoden und Fertigkeiten zu kombinieren und lösungsorientiert auszuprobieren

Wie schätzen Sie die folgenden Kompetenzen ihrer Meister auf der **aktivitäts- und umsetzungsorientierte Perspektive** ein?

- aufgabenorientiertes Verhalten
- hoher Selbstorganisationsgrad
- Fokussierung auf die Umsetzung von Absichten und Plänen
- innerer Antrieb zur Handlungsrealisation, Entscheidungsbereitschaft
- Führungsverhalten
- EDV- Anwenderkenntnisse
- Problemlösetechniken

Wie schätzen Sie die folgenden Kompetenzen ihrer Meister auf der **intrapersonelle Perspektive** ein?

- Fähigkeit zur Selbstreflexion
- adäquate Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale
- produktive Einstellungen, Werterhaltungen, Motive (eigene Leistungsansätze)
- Diagnose-, Analyse- und Interpretationsfähigkeit zur Bewältigung mehrdeutiger Situationen
- Machtbewusstsein
- Selbstmanagement
- Zeitmanagement
- Fähigkeiten zur systematischen Beobachtung und Analyse
- Arbeits- und Lerntechniken
- Strategisches Denken
- Analytisches Denken
- Handlungsorientiertes Denken

Wie schätzen Sie die folgenden Kompetenzen ihrer Meister auf der **sozial-kommunikative Perspektive** ein?

- teamorientiertes Verhalten
- Kooperationsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Fähigkeit zum interpersonalem Perspektivwechsel
- beziehungsorientiertes Verhalten
- eigener Führungsanspruch
- Kommunikation
- Konfliktlösung
- Verhandlungstechniken
- Führungstechniken
- Motivation

# Feedback-Bogen



„Jeder Gute kann noch besser werden.“ Dieser Maxime stellen wir uns, indem wir alle angebotenen Programme von unseren Teilnehmern und Teilnehmerinnen beurteilen lassen. Wir wollen unsere Leistungen für Sie optimieren. Sie können uns dabei helfen, wenn Sie uns den Feedback-Bogen ausgefüllt zurück geben. Für Ihre Anregungen möchten wir uns bei Ihnen bedanken !

Thema des Workshops:

Hotel, Ort: \_\_\_\_\_

Durch CG organisiert? ☐ Ja ☐ Nein

Organisationseinheit:

Datum: \_\_\_\_\_

Skalierung :

**++**

sehr gut

**+**

mehr als zufriedenstellend

**-**

weniger als zufriedenstellend

**--**

enttäuschend

## ARBEITSRAHMEN

Zutreffendes  
bitte  
ankreuzen



1. Der organisatorische Rahmen (Hotel, Arbeitsräume, Verpflegung, Pausen, usw.) war

**++** **+** **-** **--**  
☐ ☐ ☐ ☐

## ABLAUF + GESTALTUNG

2. Wie beurteilen Sie den inhaltlichen Aufbau des Workshops (Abfolge der Themen, roter Faden) ?

**++** **+** **-** **--**  
☐ ☐ ☐ ☐

3. Wie flexibel hat der Moderator/ die Moderatorin auf Ihre Wünsche und Anregungen reagiert?

☐ ☐ ☐ ☐

4. Die eingesetzten Arbeitsmethoden (z.B. Gruppenarbeit, Einstiegsübung) waren

☐ ☐ ☐ ☐

5. Die Ergebnissicherung (Transparenz, konkrete Vereinbarungen) zwischendurch und beim Abschluss war

☐ ☐ ☐ ☐

6. Wie bewerten Sie das Zeitmanagement des Moderators/ der Moderatorin?

☐ ☐ ☐ ☐

7. Im Hinblick auf die Workshop-Ziele waren ABLAUF + GESTALTUNG insgesamt

☐ ☐ ☐ ☐

## FÖRDERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

8. Die Möglichkeiten, sich mit seinen KollegInnen auszutauschen und Themen gemeinsam zu bearbeiten, waren

**++** **+** **-** **--**  
☐ ☐ ☐ ☐

9. Wie empfanden Sie den Beitrag des Moderators/ der Moderatorin zu einer guten Arbeitsatmosphäre?

☐ ☐ ☐ ☐

## GESAMT

10. Würden Sie den Moderator/die Moderatorin weiterempfehlen?

☐ ☐  
JA NEIN





Welche weiteren Anregungen haben Sie?





.....  
.....  
.....

**Liebe Meisterinnen und Meister,**

dieser Fragebogen dient der Qualitätssicherung unserer Arbeit. Wir möchten Euch bitten, die Fragen durchzulesen und zu beantworten. Wichtig ist hierbei auch der Teil „Anmerkungen“, indem Ihr Eure Meinung offen einbringen sollt. Um so mehr fachliche Kritik von Euch kommt, um so mehr können wir das Meister-Lernteam verbessern und optimieren.

Bei den meisten Fragen gibt es die Möglichkeit, Eure Meinung in Form von festgelegten Kategorien auszudrücken. Ihr müßt dazu das Kästchen unter dem jeweiligen „Smilie“ ankreuzen. Die Bedeutung der Smilies ist folgende:

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

			
<b>sehr gut</b>	<b>gut</b>	<b>ausreichend</b>	<b>schlecht</b>

Wenn Ihr Fragen zu einzelnen Themen oder Fragen habt, könnt Ihr uns gerne ansprechen.

**Vielen Dank für Eure Mitarbeit.**





\_\_\_\_\_

Lernteam: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**(1) Beurteilung der Berater der VW CG**

- (a) Wie empfinden Sie die Arbeitsbeziehung zwischen dem Berater der VW CG und den Meisterinnen bzw. Meistern?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--





Anmerkungen:

---

---

---

- (b) Wie verständlich drückt sich der Berater der VW CG aus und wissen Sie immer, was der Berater von Ihnen will?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--





Anmerkungen:

---

---

---

- (c) Wie beurteilen Sie die fachliche Leistung des Beraters der VW CG ?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:





---

---

---

**(2) Beurteilung der Berater der CC-Montagen**

- (d) Wie empfinden Sie die Arbeitsbeziehung zwischen dem Berater der CC-Montagen und den Meisterinnen bzw. Meistern?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--





Anmerkungen:

---

---

---

- (e) Wie verständlich drückt sich der Berater der CC-Montagen aus und wissen Sie immer, was der Berater von Ihnen will?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
--	--	--	---





Anmerkungen:

---

---

---

- (f) Wie beurteilen Sie die fachliche Leistung des Beraters der CC-Montagen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:

---





---

---



### (3) Beurteilung der eigenen Person

(a) Wie fühlen Sie sich während des Meister-Lerntteams?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--





Anmerkungen:

---

---

---

(b) Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Meisterinnen und Meistern?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
--	--	--	---





Anmerkungen:

---

---

---

(c) Als wie stark schätzen Sie Ihr eigenes Engagement während des Meister - Lerntteams ein?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:





---

---

---

#### (4) Beurteilung der inhaltlichen Aspekte des Meister-Lerntteams

- (a) Wie gut können Sie die Informationen und die Lerninhalte, die Sie während des Meister-Lerntteams vermittelt bekommen haben, für die Professionalisierung Ihrer Führungstätigkeit nutzen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:

---

---

---

- (b) Ist für alle Themen und Aktivitäten genügend Zeit vorgesehen?

<b>Ja</b> <input type="checkbox"/>	<b>Nein</b> <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---





Anmerkungen:

---

---

---

- (g) Wie wird mit Ihren Wünschen und Anregungen umgegangen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--



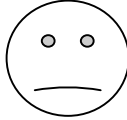

Anmerkungen:

---

---

---

- (h) Wie gut sind die schriftlichen Unterlagen im Hinblick auf die Umsetzung der Themen in die betriebliche Führungsarbeit zu gebrauchen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--



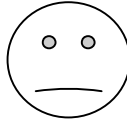

Anmerkungen:

---

---

---

- (i) Wie beurteilen Sie die Methode der „kollegialen Unterstützung“?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--





Anmerkungen:

---

---

---

- (j) Wie beurteilen Sie die „aktuellen Informationsrunden“ mit den Führungskräften der CC Montagen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--


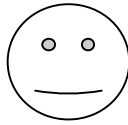


Anmerkungen:

---

---

---

- (k) Wie beurteilen (Verständlichkeit, Praxisrelevanz) Sie den „Theorieteil“ und die von den Beratern der VW CG eingebrachten Themen?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:

---

---

---

- (l) Welche weiteren Themen sollten im Hinblick auf das Thema Führung aus Ihrer Sicht in den Lerntteams behandelt werden?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- (m) Würden Sie das Meister-Lerntteam weiterempfehlen?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------

Anmerkungen:



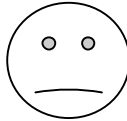

---

---

---

**(5) Beurteilung der anderen Meisterinnen und Meister**

(a) Wie empfinden Sie die Beziehung zwischen den Meisterinnen und Meistern untereinander?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:

---

---

---

(b) Haben die anderen Meisterinnen und Meister Verständnis für Ihre eingebrachten Themen und werden Sie von den anderen Meisterinnen und Meistern bei der Lösung unterstützt?

Ja, sehr stark	ab und zu	selten	nein, überhaupt nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Anmerkungen:

---

---

---

(c) Wie gut ist die Beteiligung der anderen Meisterinnen und Meistern an dem Programm?

 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Anmerkungen:

---



## Fragebogen „Kundenzufriedenheit“

- Gesamtfragebogen -

Mit dem vorliegenden Fragebogen wollen wir die Qualität unserer Leistungen einer ständigen Prüfung unterziehen und damit dauerhaft sicherstellen.

Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, um uns Ihre Meinung mitzuteilen. Die Bewertungsskala reicht von „sehr zufrieden“ (+ +) bis „sehr unzufrieden“ (- -). Sollten Sie zu einer Frage keine Aussage treffen können, so kreuzen Sie bitte „trifft nicht zu“ an.

Alle Aussagen, die Sie zu den Beratern persönlich machen, werden auch nur diesen zugänglich sein.

Für Ihre Anregungen möchten wir uns schon im voraus bedanken.



Volkswagen Coaching GmbH  
Veränderungsmanagement  
Brieffach 011/0604  
38436 Wolfsburg

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>1. Akquisitionsphase</b>	<b>3</b>
- Erstkontakt	
- Vorgespräch	
- Angebot/Kontrakt	
<b>2. Projektvorbereitung</b>	<b>4</b>
- Projektziele	
- Projektorganisation	
- Projektplanung	
<b>3. Analysephase</b>	<b>5</b>
- Datensammlung	
- Auswertung/Diagnose	
<b>4. Konzeptphase</b>	<b>6</b>
- Konzepterstellung	
- Umsetzungsplanung	
<b>5. Umsetzungsphase</b>	<b>7</b>
<b>6. Projektabschluss</b>	<b>8</b>
<b>7. Projektberatung</b>	<b>9</b>
- Kundenorientierung	
- BeraterInnen	
<b>8. Weiter Bemerkungen</b>	<b>10</b>



### Erstkontakt

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Erreichbarkeit des Veränderungsmanagements?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Reaktionszeit (Kontaktaufnahme)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Aufnahme der Anfrage durch den/die zuständige(n) BeraterIn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Vorgespräch

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Vorstellung / dem Auftreten der BeraterInnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Gesprächsführung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Herausarbeitung der Fragestellung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Klarheit über die weitere Vorgehensweise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Transparenz über die Kosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Angebot/Kontrakt

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Termineinhaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Präsentation des Angebots?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Schriftform des Angebots?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Klarheit über die Beratungsleistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dem Grobkonzept?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Transparenz über die Kostenkalkulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zufriedenheit mit der

Akquisitionsphase insgesamt:

Stopp!

Achtung!

Go!

☐

Hier ist etwas schief gelaufen

☐

Hier gibt es noch etwas zu verbessern

☐

Weiter so!

## Projektziele

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Unterstützung bei der Zielfindung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Unterstützung bei der Zielformulierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Unterstützung bei der Zieldetaillierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Projektorganisation

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Unterstützung bei der Implementierung einer geeigneten Projektorganisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Transparenz über Rollen und Aufgaben der Projektbeteiligten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Klarheit über Auswirkung auf Ressourcen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Projektplanung

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Zeit-/Terminleiste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...den Inhalten der einzelnen Projektphasen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zufriedenheit mit der

Projektvorbereitung insgesamt:

Stopp!

☐ Hier ist etwas schief gelaufen

Achtung!

☐ Hier gibt es noch etwas zu verbessern

Go!

☐ Weiter so!

## Datensammlung

Wie zufrieden waren Sie mit...

...der Auswahl der Methoden und Instrumente?

++	+	-	--	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...der Einbeziehung von betroffenen Personen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

...der Art und Weise des Umgangs mit  
den Betroffenen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Auswertung / Diagnose

Wie zufrieden waren Sie mit...

...der Aufbereitung und Präsentation?

++	+	-	--	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...der Aussagequalität der Ergebnisse?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Zufriedenheit mit der

Analysephase insgesamt:

Stopp!

☐

Hier ist etwas schief gelaufen

Achtung!

☐

Hier gibt es noch etwas zu verbessern

Go!

☐

Weiter so!

## Konzepterstellung

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Einbettung des Konzeptes in die Unternehmensstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Berücksichtigung der Projektziele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Anknüpfung an die IST-Analyse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...den erarbeiteten Varianten des Konzeptes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl der Konzeptvarianten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Umsetzungsplanung

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Machbarkeit (Berücksichtigung Ihrer Rahmenbedingungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...den erarbeiteten Varianten der Umsetzungsplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl der Umsetzungsvarianten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zufriedenheit mit der  
Konzeptphase insgesamt:

Stopp!	<input type="checkbox"/>	Hier ist etwas schief gelaufen
Achtung!	<input type="checkbox"/>	Hier gibt es noch etwas zu verbessern
Go!	<input type="checkbox"/>	Weiter so!

## Begleitung und Beratung während der Umsetzung

Wie zufrieden waren Sie mit...

...der Förderung der Akzeptanz

bei den Betroffenen?

++	+	-	--	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...dem Umgang der BeraterInnen mit Widerstand?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

...der Präsenz der BeraterInnen vor Ort?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

...der Einbeziehung der direkt und indirekt Betroffenen

(Schnittstellen) durch die BeraterInnen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Zufriedenheit mit der

Umsetzungsphase insgesamt:

Stopp!

☐

Hier ist etwas schief gelaufen

Achtung!

☐

Hier gibt es noch etwas zu verbessern

Go!

☐

Weiter so!

## Projektabschluss

Wie zufrieden waren Sie mit...

...dem Abschlussbericht?

++	+	-	--	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...der Gestaltung des Projektabschlusses?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

...den Empfehlungen zur  
weiteren Vorgehensweise?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Zufriedenheit mit dem

Projektabschluss insgesamt:

Stopp!	<input type="checkbox"/>	Hier ist etwas schief gelaufen
Achtung!	<input type="checkbox"/>	Hier gibt es noch etwas zu verbessern
Go!	<input type="checkbox"/>	Weiter so!

## Kundenorientierung

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Transparenz über das Vorgehen der BeraterInnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Dokumentation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Information und Abstimmung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dem Projektcontrolling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Unterstützung bei der Zielerreichung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dem Know how-Transfer (Hilfe zur Selbsthilfe)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## BeraterInnen

Wie zufrieden waren Sie mit...

	++	+	-	--	Trifft nicht zu
...der Erreichbarkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Termineinhaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Flexibilität bei unvorhergesehenen Ereignissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...dem Durchsetzungsvermögen/ Verhandlungsgeschick?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der sozialen Kompetenz der BeraterInnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der inhaltlichen Kompetenz der BeraterInnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der methodischen Kompetenz der BeraterInnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zufriedenheit mit der  
Projektberatung insgesamt:

Stopp!	<input type="checkbox"/>	Hier ist etwas schief gelaufen
Achtung!	<input type="checkbox"/>	Hier gibt es noch etwas zu verbessern
Go!	<input type="checkbox"/>	Weiter so!

**Weitere Bemerkungen**

Was ist Ihnen während des Beratungsprozesses besonders aufgefallen?

.....

Welche Anmerkungen haben Sie zu den Beratern direkt?

.....

Was erwarten Sie zukünftig vom Veränderungsmanagement?

.....



# FEEDFORWARD – System

Ein Leitfaden für Projektstatusgespräche  
Projektstart

Projekttitel: \_\_\_\_\_  
Auftraggeber: \_\_\_\_\_  
OE: \_\_\_\_\_  
Projektleitung Kunde: \_\_\_\_\_

Projektleitung VM: \_\_\_\_\_  
Beteiligte Berater: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Zweitnutzung einer Projektvorgehensweise:

Datum: \_\_\_\_\_

Gesprächsführende(r): \_\_\_\_\_

## **A: Vor Projektbeginn**

### **0. Checkliste für Projektliste überprüfen**

#### **1. Kundensystem**

Welche sind die mit dem Kunden vereinbarten Beratungsziele?

---

---

---

---

Welche ersten Gefühle, Eindrücke, Gedanken haben wir bezogen auf das Kundensystem (z.B. Betriebsklima, informelle Spielregeln)?

---

---

---

---

Was sind explizite / implizite Erwartungen des Kunden?  
*(Sind der Kontrakt, der Auftrag, das Ziel und die Aufgaben des Projektes genügend klar? Gibt es nicht ausgesprochene Erwartungen?)*

---

---

---

---

Wie wichtig ist das Projekt dem Kundensystem?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht so wichtig									sehr wichtig

Welche Chancen, welche Risiken sehen wir?

---

---

---

---

## 2. Projektteam und Kooperation

Wie und warum kam es zu dieser Teamzusammensetzung?

---

---

---

---

Welche Chancen und Risiken sehen wir dieser Zusammensetzung?

---

---

---

---

Wie wichtig ist das Projekt dem Projektteam?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht so wichtig									sehr wichtig

Wie war unsere bisherige Zusammenarbeit im Team?

*(Bitte jeder Berater für sich auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen)*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
schlecht									sehr gut

Welches sind die gegenseitigen Erwartungen in den unterschiedlichen Rollen VM-Leitung, Projektleiter und Projektmitarbeiter?

---

---

---

---

Gibt es Schnittstellen zu anderen VM-Projekten oder zu anderen CG-Bereichen?

---

---

---

---

### **3. Projektorganisation und Projektkommunikation**

Wie gestalten wir die Projektorganisation und Projektkommunikation (z.B. Regeltermine mit dem Kunden, Projektorganisation)?

---

---

---

---

Wie sichern wir die Beratungsqualität (z.B. Regeltermine des Projektteams, Supervision, andere Unterstützungsformen)

---

---

---

---

Wann und wie soll das Meilenstein-Feedback vor Kunde durchgeführt werden?

---

---

---

---

Was sind die nächsten Schritte ?

---

---

---

---

# FEEDFORWARD – System

Ein Leitfaden für Projektstatusgespräche  
Meilenstein

Projekttitel: \_\_\_\_\_

Auftraggeber: \_\_\_\_\_

OE: \_\_\_\_\_

Projektleitung Kunde: \_\_\_\_\_

Projektleitung VM: \_\_\_\_\_

Beteiligte Berater: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Gesprächsführende(r): \_\_\_\_\_

## **B: Vor dem Meilenstein-Feedback mit dem Auftraggeber**

### **0. Checkliste für Projektleiter überprüfen**

#### **1. Kundensystem**

Inwieweit wurden bisher die Ziele des Beratungsauftrags erreicht?

---

---

---

---

Wie gut haben wir bisher den Zeitplan eingehalten?

---

---

---

---

Wie ist die Energie im Kundensystem?

---

---

---

---

Was ist bisher im Projekt gut gelungen?

---

---

---

---

Welche Störungen, Krisen, Probleme traten auf und warum?

---

---

---

---

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Kundensystem in den unterschiedlichen Rollen VM-Leitung, Projektleitung und Projektmitarbeiter?

---

---

---

---

Was liegt in der nächsten Phase an?

---

---

---

---

## **2. Projektteam und Kooperation**

Wie ist die Energie im Projektteam?

---

---

---

---



Wie erleben die einzelnen die Zusammenarbeit im Projekt in den unterschiedlichen Rollen VM-Leitung, Projektleitung und Projektmitarbeiter (Stärken, Schwächen, Wünsche)?

---

---

---

---

Passt die Zusammensetzung des Projektteams noch? Welche Veränderungen gab es in der Zusammensetzung?  
( *Feld- und Fach-Kompetenzen, Geschlechterverhältnis, Rollen im Team etc.*)

---

---

---

---

Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit (z.B. Supervision):

---

---

---

---

Sind inzwischen weitere Schnittstellen zu anderen VM-Projekten oder CG-Bereichen sichtbar geworden?

---

---

---

---

#### **4. Projektorganisation und Projektkommunikation**

Wie gut liegen wir in unserer finanziellen Planung (Abgleich DLV und Zeiterfassung in Projekten)?

---

---

---

---

Wann werden wir den nächsten Projekt-Feedback-Bogen einsetzen ?

---

---

---

---

Wollen wir mit dem Projekt bereits jetzt Öffentlichkeitsarbeit betreiben? Wenn ja, wie?

---

---

---

---

# FEEDFORWARD – System

Ein Leitfaden für Projektstatusgespräche  
Projektabschluss

Projekttitel: \_\_\_\_\_

Auftraggeber: \_\_\_\_\_

OE: \_\_\_\_\_

Projektleitung Kunde: \_\_\_\_\_

Projektleitung VM: \_\_\_\_\_

Beteiligte Berater: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Gesprächsführende(r): \_\_\_\_\_

## **C: Vor dem abschließenden Gespräch mit dem Auftraggeber**

### **0. Checkliste für Projektleiter überprüfen**

#### **1. Kundensystem**

Inwieweit wurden die Ziele des Beratungsauftrags erreicht ?

---

---

---

---

Wie gut haben wir den Zeitplan eingehalten?

---

---

---

---

Was ist im Projekt gut gelungen?

---

---

---

---

Welche Störungen, Krisen, Probleme traten auf und warum?

---

---

---

---

Wie hat sich der Kundenkontakt entwickelt?  
(Wechsel von Ansprechpartnern beim Kunden / beim Projektteam, Qualität und  
Quantität des Kontaktes etc.)

---

---

---

---

Wie wurde der Abschluss gestaltet? Ist er gut gelungen?

---

---

---

---

Welche Rückmeldung geben wir dem Kunden? Welche Empfehlungen geben wir  
dem Kunden?

---

---

---

---

Wie sieht die weitere Kundenpflege aus ?

---

---

---

---

## 2. Projektteam und Kooperation

Zufriedenheit in Bezug auf die Zielerreichung:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Zufriedenheit in Bezug auf die eigene Leistung im Projekt :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Zufriedenheit in Bezug auf die Kooperation im Projektteam:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Zufriedenheit in Bezug auf Kooperation zwischen Projektteam und Projektleitung:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Zufriedenheit in Bezug auf Kooperation zwischen Projektteam und VM-Leitung:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Trifft  
nicht zu  
☐

Zufriedenheit in Bezug auf die Unterstützung durch das VM-Team:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Trifft  
nicht zu  
☐

Zufriedenheit in Bezug auf die Unterstützung durch andere CG-Bereiche:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nicht zufrieden									sehr zufrieden

Trifft  
nicht zu  
☐

Wie wurde die Zusammenarbeit im Projektteam und die Arbeit der Einzelnen in ihren unterschiedlichen Rollen Projektleitung und Projektmitarbeiter erlebt?

---

---

---

---

Welche Konsequenzen ergeben sich für VM (z.B. Produktentwicklung, Teamprofil)?

---

---

---

---

Welche Konsequenzen ergeben sich für Folgeprojekte (andere Kundenbereiche)?

---

---

---

---

Welche Konsequenzen ergeben sich für das Projektteam in den unterschiedlichen Rollen Projektleitung und Projektmitarbeiter (z.B. Beraterprofil)

---

---

---

---

### 3. Projektorganisation und Projektkommunikation

Ist die finanzielle Planung aufgegangen (Abgleich DLV und Zeiterfassung in Projekten)?

---

---

---

---

Wie wollen wir mit dem Projekt Öffentlichkeitsarbeit betreiben?

---

---

---

---

Welche weiteren Vereinbarungen wollen wir treffen?

---

---

---

---